

平成 26 年度海外行政実態調査報告書

フランスにおける産業クラスター政策の現状
- The Policy of the Industrial Cluster in France -

特別研究官 高橋 賢（横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授）

平成 27 年 3 月
調 査 課

はじめに

21 世紀に入り、地域経済の自立的発展と活性化をねらって、わが国では産業クラスター政策が展開されてきた。たとえば、国の政策例としては、経済産業省の「産業クラスター計画」(2001)や、文部科学省の「知的クラスター創生事業」(2002)などがあげられる。経済産業省の「産業クラスター計画」は、現在第三期に入っている。

農林水産省は 2005 年度より、「食料産業クラスター事業」を展開した。これは、国産原材料を有効に活用し、競争力と付加価値のある新たな食品の開発と、商品の販売戦略を駆使して、地域食材をテーマとしたブランド化への取組や商品群による市場創出を目指す食料産業クラスターに関連する事業を展開するものである。食料産業クラスターは、2008 年 7 月 21 日に施行された「農商工等連携促進法」とも連携し、農林水産省が進める地域活性化の施策として位置付けられていた。2009 年度からは、「食農連携体制強化事業」と事業名称を改めて展開された。

食料産業クラスター政策を各地で展開するにあたり、中心的な役割を果たしてきたのが、各地で設立された食料産業クラスター協議会である。これを通して、地域連携、新商品開発、販路確保、ブランド化等に必要な支援プログラムが用意された。

このように、食料産業クラスター協議会を核として展開されてきた食料産業クラスター政策であるが、事業として成功したかということ、疑問が残る。全体としてはさほど成功していないというのが現状である。これは、2011 年の会計検査院の検査結果からも明らかである。

会計検査院は、2011 年 10 月 19 日付けで農林水産大臣に宛て、「食農連携事業による新商品の開発等について」という検査結果を公表した。会計検査院は、一連の食料産業クラスター事業と食農連携体制強化事業を総称して「食農連携事業」と呼んでいる。

この検査は、「有効性等の観点」から、食農連携事業による新商品の開発等において、事業実施計画書どおりに国産農林水産物が主要原材料として活用されているか、主要原材料の使用量や新商品の販売額が目標を達成しているかなどに着眼して行われた。

会計検査院は、北海道食料産業クラスター協議会等 32 協議会が 2005 年度から 2009 年度までの間に実施した食農連携事業による新商品の開発等 207 件(事業費計 8 億 5,238 万余円(国庫補助金相当額計 4 億 2,431 万余円))を対象として検査を実施した。検査は、農林水産本省において、課題提案書および事業実施計画書をもとに事業内容の審査方法等を聴取するとともに、この 32 協議会において、課題提案書等の関係書類やコア企業に記入を求めた調査票の内容を確認するなどして行われた。

2009 年度(平成 21 年度)事業のため、事業成果報告書等の提出期限が到来していない 34 件を除いた 173 件のうち、主要原材料の使用量と新商品の販売額のいずれの目標も達成していたものは 9 件(全体の 5.2%)にすぎなかった。いずれかの目標を達成していなかったものは 164 件であった。このうち、特に新商品の開発等が順調に実施されていなかったものは、開発できなかったものまたは開発したものの製造・販売できなかったもの 54 件(全体の 31.2%)、事業完了年度の翌年度から 3 年以内に製造・販売を中止していたもの 12 件(6.9%)および達成率が 30%未満のもの 40 件(23.1%)の計 106 件(61.3%)であ

った。

会計検査院では、新商品の開発等が順調に実施されていなかったもの 106 件（22 協議会，事業費計 4 億 9,598 万余円，国庫補助金相当額計 2 億 4,730 万余円）について，その原因別に整理した。それは次の通りである。

- ア 主要原材料について仕入先の確保や特性の把握を十分に行っていないもの（17 件）
- イ 製造過程における技術的な課題の解決や加工費の低減を実現していないもの（41 件）
- ウ 開発した新商品が適切な販売価格になっていなかったり，消費者の需要に合っていないかったりしたもの（27 件）
- エ 事業の実施体制を確立していないもの（21 件）

上記のような事態について，会計検査院は，「食農連携事業が農商工連携の取組を通じた地域経済の活性化等に必ずしも寄与していない事態」であるとして，農林水産省に改善の処置を要求した⁽¹⁾。発生原因として，会計検査院が指摘したのは，次の通りである。

- ア 協議会およびコア企業において，主要原材料の仕入先の確保，製造過程における技術的な課題の解決策，販売価格の設定，事業の実施体制等について調査・検討を十分に行っていないこと
- イ 地方農政局において，事業実施計画書の審査に当たり協議会やコア企業による新商品の開発等に関する取組内容について十分に審査していないことおよび協議会から事業実績報告書，事業成果報告書等の提出を受けているのに，事業完了後の新商品の販売状況等について十分に把握しておらず，改善に向けた指導をほとんど行っていないこと
- ウ 農林水産本省において，事業実施主体の採択に当たり，新商品の開発等に関する事業実施前の調査・検討状況等について事前の審査を十分に行っていないこと

このように，わが国の食料産業クラスター政策は，必ずしも成功したとはいえない状況であった。

このような結果になったのは，補助金交付のプロセスと，補助金活用のモニタリングに問題があったからであると考えられる⁽²⁾。

このような状況の中，農林水産省は政策の転換を図った。6 次産業化政策である。6 次産業化は，農山漁村に雇用と所得を確保し，地域活力の向上を図るため，農林漁業生産と加工・販売の一体化による付加価値の増大や，地域資源を活用した新たな産業の創出の促進といったことを目的としている。

政策の性格について，詳細な点ではクラスター政策と 6 次産業化政策では異なるものの，農商工連携から新しい事業を興そうという発想は共通しているものであると考えられる。

筆者は，わが国の農商工連携政策において，補助金等が効果的に活用され，成功を収めるためのヒントを得るために，農業先進国であるフランスの実態を調査した。フランスの

⁽¹⁾ これに対して，農林水産省において講じられた処置については，平成 23 年度決算検査報告に記載されている。

⁽²⁾ この詳細については，高橋（2013a）を参照されたい。

産業クラスター政策としては、省庁横断的な取組として、競争力拠点政策が展開されている。国が認定する多岐の分野にわたる 71 の競争力拠点が、様々なプロジェクトを発掘し、商業化を行っている。

本報告書では、フランスの競争力拠点政策の概要、ブルゴーニュ州における地域圏庁や州議会の取組、そして競争力拠点として大きな成功を収めている VITAGORA におけるプロジェクトの商業化の実態について調査している。わが国の農商工連携政策成功のヒントを得るために、経済産業雇用省だけではなく、農業食品加工林業省へもインタビューを行った。フランスでは省庁横断的に競争力拠点政策を進めているため、複数の省庁を調査したことは結果的に正解であった。また、同じ理由から、特に食品に特化した競争力拠点である VITAGORA に注目して調査を進めた。

本調査は、2014 年 10 月 20 日～24 日、フランス農業食品加工林業省、フランス経済産業雇用省、ブルゴーニュ地域圏庁、ブルゴーニュ州およびフランシュ＝コンテ州地方会計検査院、ブルゴーニュの競争力拠点である VITAGORA、ブルゴーニュ州議会、JETRO パリ事務所においてインタビュー調査をしたものである。

本調査においては、事務総長官房調査課（研究担当）の方々に大変にお世話になった。戸田直行調査課長をはじめ、山田雄二研究企画官、青木孝浩副長、坂本斉子副長ほか調査課（研究担当）の皆様のアレンジ・サポートをいただいた。記して謝意を表すものである。

なお、本報告書の見解は、筆者個人のものであり、会計検査院の公式見解を表わすものではない。また、本報告書中における誤謬の責任はすべて筆者にある。

目次

| | |
|-------------------------------|----|
| 第1章 フランスの概要 | 1 |
| 第1節 フランスの政治と経済 | 1 |
| 第2節 フランスにおける農業生産 | 2 |
| 1. 産業としての農業の位置付け | 2 |
| 2. 農地 | 4 |
| 3. 経営体の形態と規模 | 6 |
| 4. 農業における経済データ | 7 |
| 第2章 フランスにおける産業クラスター政策：競争力拠点政策 | 9 |
| 第1節 産業クラスター：競争力拠点の目的と性格 | 9 |
| 第2節 競争力拠点の役割 | 10 |
| 1. 競争力拠点の実態 | 10 |
| 2. 競争力拠点の役割 | 10 |
| 第3節 競争力拠点の評価 | 11 |
| 1. パフォーマンス契約と競争力拠点の評価 | 11 |
| 2. 競争力拠点の財源 | 13 |
| 3. 補助金の認定基準 | 13 |
| 4. 補助金のモニタリングと競争力拠点の評価 | 14 |
| 第4節 競争力拠点の課題 | 15 |
| 1. 公的資金への依存度 | 15 |
| 2. 経済的効果の測定 | 16 |
| 3. 適正な競争力拠点の数についての議論 | 16 |
| 第3章 ブルゴーニュ州における取組 | 17 |
| 第1節 ブルゴーニュ州の概要 | 17 |
| 第2節 ブルゴーニュ地域圏庁の取組 | 17 |
| 1. 地域圏庁の位置付け | 17 |
| 2. イノベーション・レジヨナル戦略 | 18 |
| 3. ブルゴーニュ州における産業クラスター | 18 |
| 4. 技術移転加速会社（SATT） | 18 |
| 5. 競争力拠点のインパクトと今後の課題 | 19 |
| 第3節 ブルゴーニュ州議会によるイノベーション創出の取組 | 20 |
| 1. 州議会の役割 | 20 |
| 2. 州レベルのイノベーション戦略 | 20 |
| 3. イノベーション創出の支援 | 23 |
| 4. イノベーション創出のためのアクションプラン | 23 |
| 5. イノベーション創出のための州議会の取組 | 31 |
| 6. 競争力拠点との関わり | 32 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 第4章 競争力拠点 VITAGORA の取組 | 34 |
| 第1節 VITAGORA の概要 | 34 |
| 第2節 VITAGORA の役割 | 34 |
| 1. マッチング | 34 |
| 2. プロジェクトのフォロー | 34 |
| 3. ラベル化 | 35 |
| 第3節 VITAGORA による商品開発の事例 | 35 |
| 1. 高齢者向けパンの開発 | 35 |
| 2. カシスのつぼみのスパイス | 36 |
| 第4節 VITAGORA の経済効果と今後の目標 | 37 |
| 1. 経済効果 | 37 |
| 2. 競争力拠点としての目標 | 37 |
| 3. 自己評価 | 38 |
| 第5章 総括～産業クラスター政策における日仏比較と今後の課題 | 39 |
| 第1節 産業クラスター政策の概要と日仏比較 | 39 |
| 1. フランスにおける産業クラスター政策の概要 | 39 |
| 2. 競争力拠点の目標と効果測定 | 39 |
| 3. 実施体制における日仏比較 | 40 |
| 第2節 フランス競争力拠点政策の今後の課題 | 41 |
| <参考文献・資料・URL> | 43 |
| <付録 調査日程> | 44 |

第 1 章 フランスの概要

第 1 節 フランスの政治と経済

フランスの政治と経済の概要について、わが国外務省の HP をもとに述べる。

フランスは、2014 年現在、人口約 6,582 万人、国土面積（本土）は 54 万 4,000 km²である。1946 年 10 月に第四共和政が発足し、1958 年 10 月に第五共和制が成立した。国会は国民会議と上院の二院制である⁽³⁾。

2012 年 5 月、社会党の元第一書記であるフランソワ・オランド氏が第五共和制第七代大統領に就任し、ジャン＝マルク・エロー氏を首相に任命した。オランド政権は、「国民統合」「公正」「若者」等を軸に、社会民主主義路線の政策を展開することを目指す。経済政策においても、労働コストの削減と企業の雇用創出義務を両軸とする「責任協定」を打ち出し、経済成長を重視する一方、歳出削減による財政再建路線を堅持、2017 年までの財政均衡回復を目指す。

発足当初は上下両院で左派が過半数を占め、安定した政権運営を実現したが、景気回復の遅れ、失業率の高止まり等から支持率が低迷し、2014 年中の選挙では、市町村議会議員選（3 月）、欧州議会議員選（5 月）、上院議員選（9 月）のいずれにおいても与党が大敗した。4 月にマニユエル・ヴァルス内相（当時）が新たに首相に任命され、上記の公約実現に向けた取組が進められているものの、政権運営の先行きは不透明なままである。法案の最終議決権を有する下院では今なお与党が絶対過半数を上回る議席を有しているが、政権発足当初に連立を組んでいたヨーロッパ・エコロジー＝緑の党（環境政党）が 4 月以降閣外協力に転じ、現在も連立政権を構成するのは急進左派党（中道左派）のみとなっているほか、与党社会党内でも造反機運がくすぶるなど、政権基盤は徐々に不安定化している。

主要産業は化学、機械、食品、繊維、航空、原子力等である。農業は西欧最大の規模であり、工業においては宇宙・航空産業、原子力産業などの先端産業が発達している。

わが国外務省の HP によれば、フランス経済の概要は以下の通りである。

フランス経済は概して内需主導で、緩やかな成長が特徴である。一方、慢性的な雇用問題を抱える。租税・社会保障負担率の高さや、各種規制の強さもフランス経済の特徴である。

世界的金融・経済危機の影響により、2008 年半ばから景気が悪化し、2009 年通年では戦後最低のマイナス成長を記録した。その後、2010 年、2011 年と続けてプラス成長を記録し経済は回復基調に転じたが、欧州債務問題の深刻化に伴って、2012 年、2013 年ともに+0.3%と低成長に終わった（数字はフランス国立統計経済研究所（INSEE）による）。2014 年も景気回復は足踏みを続けており、フランス政府は成長率は+0.4%に止まると見通しを下方修正している。

オランド政権下では、2012 年 11 月の「競争力および雇用のための税額控除」導入の発

⁽³⁾ 2014 年 10 月現在、国民会議は議席定数 577（欠員 2）、そのうち、社会党が 289、国民運動連合が 197、民主主義・独立連合が 30、エコロジー・グループが 18、急進左派グループが 17、左派戦線グループが 15、無所属が 9、という構成である。同じく、上院は議席定数 348、そのうち、国民運動連合が 143、社会党が 112、中道連合グループが 43、共産党・共和・市民グループが 18、民主社会 EU グループが 13、エコロジー・グループが 10、無所属が 9 という構成になっている。

表に続いて、2014年1月には企業の社会保険料負担軽減が発表されるなど、労働コスト削減による企業の競争力回復を主眼とする経済政策（「責任協定」）を実施。企業向けの行政手続きの簡素化にも取り組む。

財政収支については、危機に伴う税収減や景気刺激策による歳出増が大きく響いて、財政赤字の対GDP比は2009年に-7.2%、2010年も-6.8%と高い水準を記録したが、2013年は-4.1%まで改善した。2015-17年には累計500億ユーロの歳出削減（ベースライン比）が予定されているものの、成長鈍化と低インフレ状況に鑑みて2015年予算法案では財政収支対GDP比-3%以内という目標の達成を2015年から2017年にさらに2年延期している。失業率は10.8%と1999年来の高い水準となっている（図表 ）。

図表 経済の概況

| | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GDP(10億ドル) | 2,626 | 2,570 | 2,785 | 2,613 | 2,737 |
| 一人当たりのGDP(ドル) | 42,047 | 40,943 | 44,153 | 41,223 | 43,000 |
| 経済成長率(%) | -3.15 | 1.73 | 2.03 | 0.01 | 0.27 |
| 物価上昇率(%) | 1 | 2 | 2.6 | 1.5 | 0.04 |
| 失業率(%) | 9.5 | 9.7 | 9.6 | 10.2 | 10.8 |

（出所：外務省 HP）

第2節 フランスにおける農業生産

フランスの農業の概要について、フランス農業食品加工林業省より提供された資料 "Statistique Agricole 2013" をもとに見ていく。

1. 産業としての農業の位置付け

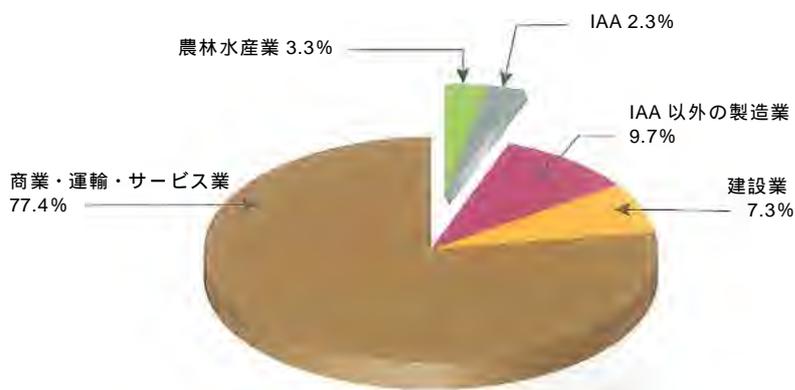
2012年現在、農林水産関係に携わる就業者数は全体の5.6%、フルタイム換算で142万人である。このうち、農林水産業が3.3%、農産物加工業（IAA）に2.3%である（図表 ）。

農林水産業の粗付加価値は、2012年現在で35.8十億ユーロ、IAAが34.3十億ユーロであり、合わせると70.1十億ユーロである（図表 ）。これは、全体の粗付加価値（1,820.9十億ユーロ）の3.85%にあたる。

農業関係の生産高は、フランスがEUの中ではトップである（図表 ）。

図表 フランスにおける産業別就業者数

フルタイム換算の就業者数（雇用者および非雇用者）



出所：INSEE 国民勘定

図表 各産業部門の粗付加価値*

| | 1980 | 1990 | 2000 | 2012 暫定 |
|----------------|-------|-------|---------|---------|
| （十億ユーロ - 現行価格） | | | | |
| 農林水産業 | 17.0 | 34.4 | 31.8 | 35.8 |
| 製造業・鉱業等 | 94.4 | 190.2 | 229.7 | 228.3 |
| うち IAA | 12.4 | 26.8 | 30.7 | 34.3 |
| 建設業 | 30.2 | 59.8 | 64.5 | 114.1 |
| 商業・運輸・サービス業 | 254.6 | 639.6 | 963.1 | 1,442.7 |
| 全部門合計 | 396.2 | 924.0 | 1,289.1 | 1,820.9 |

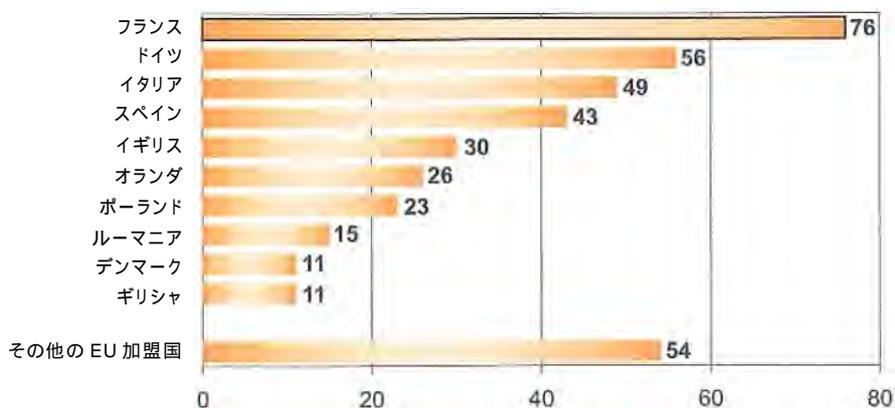
* 現行基準価格ベース

出所：INSEE 国民勘定

図表 EU における各国の農業生産高

2012 年 EU における主要生産国

（農作物，畜産物，農業サービス，単位：十億ユーロ）

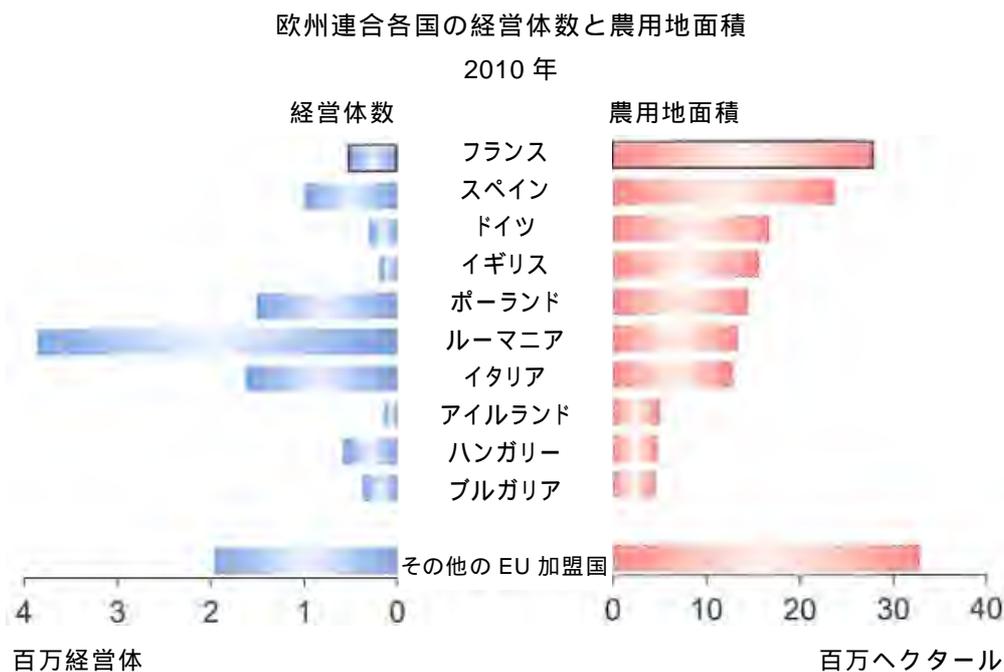


出所：Eurostat 農業勘定（2012 年見込み）

2. 農地

図表 からわかるように、フランスは EU 内において農地面積はトップである。しかしながら、図表 にあるように、農用地面積は、年々減少しており、1950 年には約 34 百万ヘクタールであったのが、2012 年現在では、約 29 百万ヘクタールとなっている。フランス本土における農用地の割合は、54 % であり（図表 ）、地域別の農用地の割合は、図表の通りである。

図表 EU における経営体数と農用地面積



出所：Eurostat（欧州統計局）農業センサス 2009-2010 年

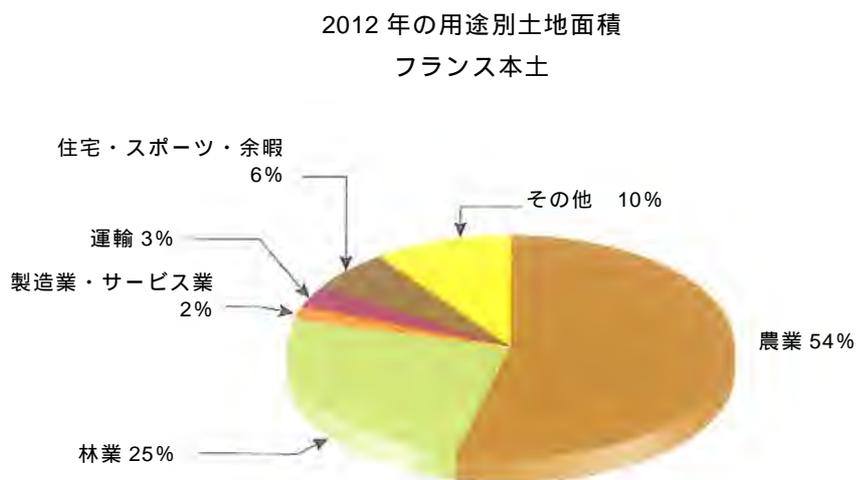
図表 フランスにおける農地利用面積

| フランス本土 | 1950 | 1980 | 2000 | 2010 | 2012 |
|------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|
| | (千ヘクタール, %) | | | | |
| 大規模畑作 | 11,812 | 11,620 | 13,459 | 13,136 | 13,084 |
| (%) | 34.3 | 36.6 | 45.1 | 45.4 | 45.4 |
| 飼料栽培 | 19,511 | 18,194 | 14,748 | 14,333 | 14,299 |
| (%) | 56.7 | 57.3 | 49.4 | 49.6 | 49.6 |
| 永年性作物栽培 | 2,050 | 1,422 | 1,141 | 1,011 | 1,002 |
| (%) | 6.0 | 4.5 | 3.8 | 3.5 | 3.5 |
| その他 ¹ | 1,035 | 508 | 513 | 435 | 453 |
| (%) | 3.0 | 1.6 | 1.7 | 1.5 | 1.6 |
| 農地利用面積合計 | 34,408 | 31,744 | 29,860 | 28,916 | 28,839 |
| (%) | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

1. 野菜・豆類，鑑賞用花卉類，種子・苗木，農業経営者や非農業経営者の家庭菜園・果樹園

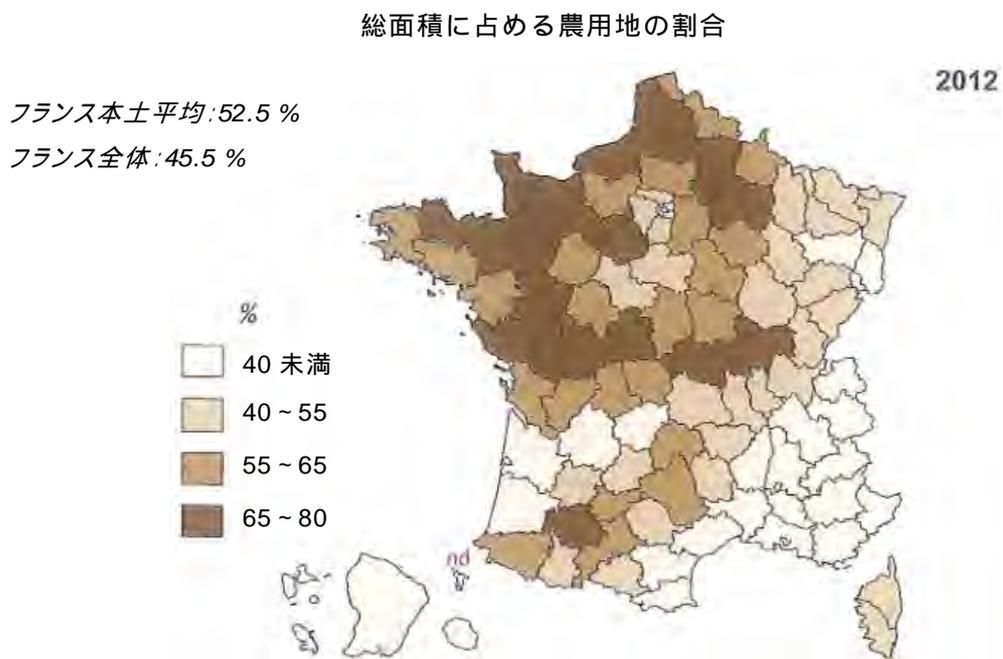
出所：アグレスト - 年次農業統計

図表 フランス本土における用途別土地面積



出所：アグレスト - テルティルカス

図表 地域別農用地の割合



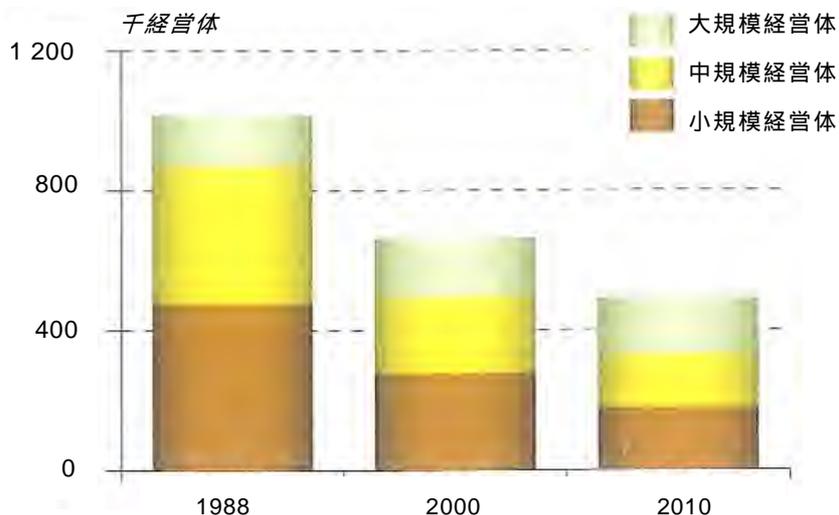
出所：アグレスト - 年次農業統計(暫定結果)

3. 経営体の形態と規模

フランスにおいては、比較的大規模経営体が多い（図表 ）。また、図表 に見られるように、19%の経営体で農用地の58%を占めている。

図表 経済規模別経営体数

フランス本土

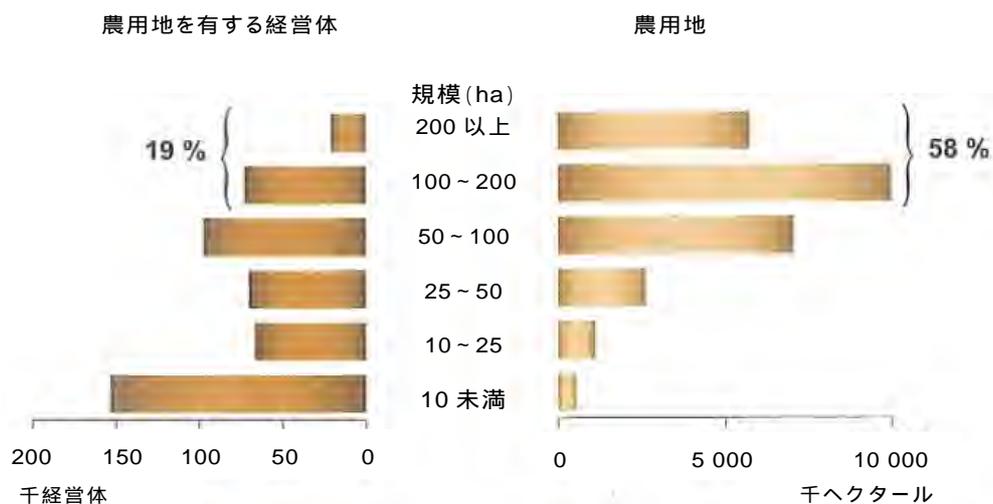


出所：アグレスト - 農業センサス 1988年，2000年および2010年

図表 経営体の規模と農用地の規模

農用地の規模

フランス本土の平均：56 ha



出所：アグレスト - 農業センサス 2010年

4. 農業における経済データ

作目別の生産高（図表 ），経営体あたりの税引き前経常利益（図表 ），農産物加工業・卸売業の主要データ（図表 ）は、以下の通りである。

| 十億ユーロ | 図表 作目別の生産高 | | | | |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1970 | 1990 | 2000 | 2010 | 2012 暫定 |
| 農作物生産¹ | 7.2 | 33.7 | 31.1 | 40.1 | 46.2 |
| 穀物 | 2.1 | 9.1 | 6.7 | 11.7 | 15.4 |
| 採油用作物 | 0.1 | 1.8 | 1.0 | 2.6 | 3.6 |
| 果物 | 0.6 | 2.4 | 2.4 | 2.9 | 3.0 |
| 野菜 | 0.8 | 2.7 | 3.0 | 3.2 | 3.2 |
| ワイン | 1.4 | 8.5 | 9.2 | 9.4 | 9.5 |
| その他 | 2.2 | 9.2 | 8.9 | 10.3 | 11.5 |
| 畜産物生産¹ | 5.7 | 23.4 | 22.7 | 22.9 | 26.3 |
| 牛 | 1.9 | 7.7 | 6.4 | 6.5 | 7.6 |
| 豚 | 0.9 | 2.9 | 3.0 | 2.8 | 3.4 |
| 乳 | 1.7 | 7.9 | 8.0 | 8.1 | 8.7 |
| 家禽産物 | 0.6 | 3.4 | 4.0 | 4.1 | 5.2 |
| その他 | 0.5 | 1.5 | 1.3 | 1.4 | 1.4 |
| サービス生産 | 0.5 | 1.9 | 2.8 | 3.7 | 4.1 |
| 生産物補助金 | 0.0 | 0.6 | 6.6 | 1.2 | 1.1 |
| 総生産² | 13.4 | 59.6 | 63.3 | 67.9 | 77.7 |
| その他の補助金 | 0.1 | 1.0 | 1.4 | 8.5 | 8.3 |
| 生産高合計 | 13.5 | 60.6 | 64.7 | 76.4 | 86.0 |

1. 補助金を除いた金額。 2. 基準価格に基づいた金額。
海外県を含むフランス全体

出所：INSEE-農業勘定

図表 経営体あたりの税引き前経常利益
(中・大規模経営体のみ)

| 経営体あたり平均値 単位：千ユーロ フランス本土 | 2012 | | | 調達費 |
|--------------------------------|--------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| | 当期生産高 ¹ | 経営補助金 | その他の 経常収益 ² | |
| | | + | + | - |
| 穀物・採油用作物(COP) | 185.2 | 38.3 | 4.7 | 66.3 |
| 一般作物 | 307.7 | 46.5 | 6.5 | 99.4 |
| 野菜 | 321.7 | 10.8 | 3.5 | 92.9 |
| 花卉園芸 | 265.0 | 2.5 | 2.3 | 98.0 |
| ブドウ栽培 | 216.9 | 4.1 | 2.2 | 35.2 |
| 果物その他の永年性作物 | 215.0 | 18.0 | 5.3 | 36.9 |
| 乳牛 | 187.6 | 34.0 | 1.9 | 71.9 |
| 肉牛 | 87.1 | 43.3 | 1.6 | 38.9 |
| 肉牛・乳牛混合 | 209.7 | 49.2 | 2.6 | 89.6 |
| 羊・ヤギ | 94.2 | 38.4 | 1.4 | 43.2 |
| 豚 | 582.2 | 19.5 | 2.0 | 344.7 |
| 家禽 | 325.4 | 16.0 | 2.6 | 187.0 |
| 穀食動物混合 | 307.5 | 33.7 | 2.1 | 156.5 |
| 多種栽培・多種飼育 | 225.2 | 42.0 | 4.6 | 87.4 |
| 全体 | 206.7 | 31.0 | 3.2 | 75.3 |

出所：アグレスト-RICA（農業会計情報ネットワーク）

図表 農産物加工業・卸売業の主要データ

| 産業セクター(産業分類改訂2版) | 法人 (数) | 従業員 ¹ (数) | 売上高 (百万ユーロ) | 付加価値 ² (百万ユーロ) |
|------------------------|---------------|-------------------------|----------------|------------------------------|
| 農産物加工業・卸売業 | 37,427 | 588,486 | 339,409 | 54,710 |
| 農産物加工業 | 15,846 | 408,497 | 156,522 | 29,687 |
| 肉の加工・保存および肉調整品の製造 | 2,874 | 111,823 | 33,598 | 5,554 |
| 魚介類の加工・保存 | 318 | 11,779 | 3,412 | 590 |
| 果物・野菜の加工・保存 | 1,176 | 24,667 | 7,743 | 1,525 |
| 植物性・動物性油脂の製造 | 213 | 2,970 | 4,140 | 394 |
| 乳製品の製造 | 1,958 | 56,464 | 27,219 | 3,726 |
| 穀物の加工およびデンプン含有食品の製造 | 512 | 14,418 | 7,191 | 1,432 |
| パン・菓子・パスタの製造 | 1,658 | 46,707 | 10,084 | 2,511 |
| その他の食品の製造 | 3,737 | 77,921 | 25,662 | 5,972 |
| 飼料の製造 | 441 | 18,319 | 12,348 | 1,558 |
| 飲料品の製造 | 2,959 | 43,429 | 25,126 | 6,424 |
| 農産物加工品卸売業 | 21,581 | 179,989 | 182,887 | 25,023 |
| 未加工農産物および生きている動物の卸売 | 5,410 | 42,184 | 64,557 | 3,278 |
| 食品・飲料品の卸売 ³ | 16,171 | 137,805 | 118,330 | 21,745 |

1. 2011年12月31日時点

2. 他の収益・費用を含む。

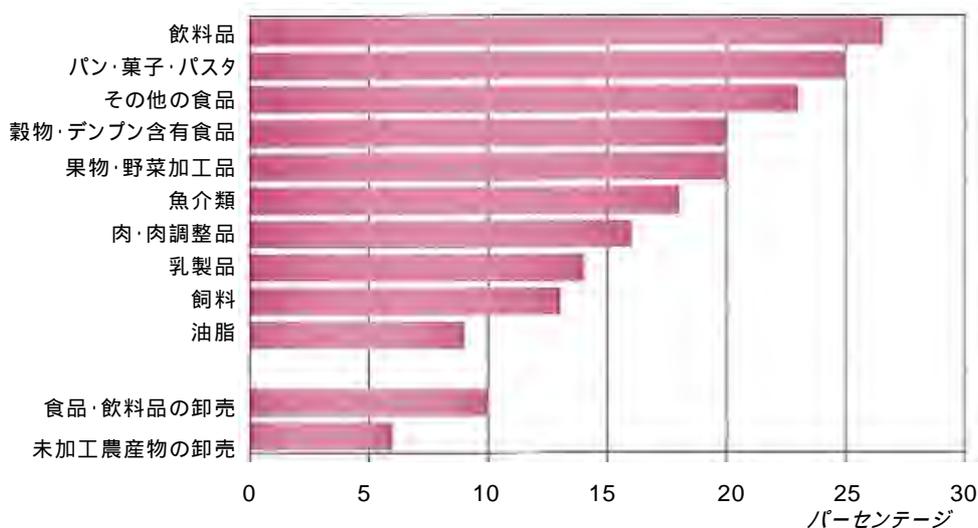
3. 食品仕入センターは未計上。

範囲：農産物加工業・卸売業の企業（タバコを除く，海外県を含む）

出所：INSEE-ESANE（年次企業統計）2011年，処理：SSP（暫定データ）

農業関連の全体の付加価値は，売上のおおよそ14%である（図表）。

図表 産業セクター別付加価値率



範囲：従業員が20人以上の農産物加工業・卸売業の企業（タバコを除く，海外県を含む）

出所：INSEE-ESANE 2011年，処理：SSP（暫定データ）

第2章 フランスにおける産業クラスター政策：競争力拠点政策

第1節 産業クラスター：競争力拠点の目的と性格

競争力拠点とは、フランスの各地域における企業、研究機関、教育機関のアソシエーションである。これは、産業クラスターの一つである⁽⁴⁾。

この目的は、各アクター間のパートナーシップを築くことである。特にイノベティブなプロジェクトに対して、パートナーシップを築くということである。そして、イノベティブなプロジェクトというのは市場が牽引する。最初から、こういうサービス・製品を市場に出そうという目標を決め、市場が牽引する形でイノベティブなプロジェクトを行う。競争力拠点は、中小企業の質を高めること、そして、(大企業のみだけではなく)中小企業もイノベーションにアクセスできるようにすること、という目的を持っている。したがって、イノベーションを中小企業にも広げていくというのが、フランスの国としての競争力拠点の意義である。

このアソシエーションの財源は、産業クラスターに加入する企業の会費や業務委託料と、公的な補助金である。この補助金は国と地方自治体から支出される。大体の年間予算の規模は、1産業クラスターあたり約100万ユーロであり、その予算の半分以上は補助金で成り立っている。

フランスにおける競争力拠点の政策は、2004年に政策として決定され、2005年に始まった。

それ以前には、「地域生産システム (Systèmes productifs locaux)」という制度があった。「地域生産システム」は、ビジネス化をねらったものであり、研究開発のところとはあまり協力していなかった。政府としては産官学のシナジーを高めるような政策を行いたいと考えた。そこで、国土整備庁 (DATAR) と首相、経済・財務・産業省 (MINEFI) の下で、競争力拠点の政策が始まった。2004年に全国レベルで産業クラスターになるためのプロジェクトの募集、公募が始まった。その公募した中から71のクラスターが選ばれた。このように、フランスにおける競争力拠点政策は、複数の省庁をまたがったものである。国の予算としては、3年間で15億ユーロが競争力拠点に割かれている。

このプロジェクトの結果を工業化するところまで企業をケアしていくことが2012年に決定された。この政策の目的は、会員の企業がイノベティブな製品やサービスを世に出すことによって、世界におけるフランス市場のパイを広げるようにするということである。したがって、これはフランス、ヨーロッパの市場だけではなく、国際市場のことも含まれている。そして究極の目的は、経済発展、そしてフランスにおける雇用を増やしていくということである。

⁽⁴⁾ 競争力拠点以外にもクラスターは存在する。その一例が、「企業の房 (grappes d'entreprises)」である。フランスには現在126個ある。これは、商品化・事業化に特化したもので、あまりR&Dはやっていない。これは複数省庁にはまたがっておらず、DATARが管轄している。

第2節 競争力拠点の役割

1. 競争力拠点の実態

フランスでは、現在、競争力拠点が71ある。それはフランス全土に広がっている。あらゆる市場、あらゆるセクターを対象にしており、その対象には、成熟した市場もあれば、新しく登場した市場もある。

71の競争力拠点の内、約10が農業、農産物加工、農産物産業、林業といったものに関係している。

各競争力拠点は独立して閉鎖的にやっているということではなく、同じテーマで活動している産業クラスター間のコーディネーションということも行われている。たとえば、ITや通信に関する競争力拠点があるが、その拠点が発展するということは、様々な他のセクターにも影響を及ぼす。たとえば農業加工品のセクターにもITCの発展が影響を及ぼす。したがって、そういった交差する部分のコーディネーションというのも行っている。

2. 競争力拠点の役割

フランス全土の71の競争力拠点は、国から政策的な産業クラスターとしての認定を受け、ラベルが貼られる。その一方で、競争力拠点にも、プロジェクトに対するラベルの認定という役割がある。企業から提案されたプロジェクトに対して、予備分析を行い、競争力拠点のプロジェクトとして認められれば、「ラベルを貼る」ということになる。プロジェクトが国などの公的なファイナンスを受けるには、ラベル化が義務付けられている。ラベル化という作業を通じて、競争力拠点は、国からのファイナンスを受けるプロジェクトの選定を委託されているのである。2005年以降、このようなラベル化を受けた事業は1,300ほどある。

競争力拠点のもう1つの役割は、研究開発プロジェクトを創出させるということである。オープンなイノベーションという原則にしたがい、あるテーマに対してプロジェクトを持っている研究者などを引き合わせるといった活動である。

さらに下流の方では、プロジェクトの具体的な事業化の支援という役割がある。よいプロジェクトがある場合、それをアイデアで終わらせるのではなくて、それが具体的に産業化され、商品化されるまでの支援を行うのである。

競争力拠点には、推進委員会（comité de pilotage）というものがあり、そこには各省庁の代表者、各州政府の代表があり、2週間に1回集まって、政策について話し合いをする。推進委員会の設置と開催は、後述するパフォーマンス契約で義務付けられているものである。

競争力拠点の各コンソーシアムには「シェフ・ドゥ・フィル（chef de file）」といって、コーディネーターに当たる人がいる。それはコンソーシアムに入っている企業の人がコーディネーターを務めている。

競争力拠点は、コンソーシアム形成の支援を行っている。どういうコンソーシアムを作りたいか、どういうメンバーでコンソーシアムを作りたいかを決めるのは企業であり、競争力拠点はその支援を行うだけである。

たとえば、競争力拠点が会員企業に対して、「××デイ」というような催し、会議を企

画・開催する。そうするとそこに企業の人や研究所の人が参加して、話を聞いたりする。そういう形で自主的にコンソーシアムが出来上がって行くようにする。したがって、競争力拠点自体がこの企業とこの企業をマッチングするということは必ずしも行われるわけではない。ただ、こういう分野の企業とこういう技術を持った企業が一緒になれば良いなということから、それらが一堂に会するような会合を「××デイ」とし、テーマを特化したイベントを開催したりしている。

第3節 競争力拠点の評価

1. パフォーマンス契約と競争力拠点の評価

すべての競争力拠点は、国および地方自治体とパフォーマンス契約（*contrat de performance*）を3年単位で契約している⁽⁵⁾。最初に、2005年から2008年までの3年契約が取り交わされた。

そして2008年に最初の評価が行われた。評価というのは国の全体的な政策に関する評価、それから各競争力拠点の個別評価である。それはそれぞれのパフォーマンス契約と比較しての評価、数値と比較した評価ということになる。

翌2009年の結果では、12の競争力拠点があまり良い評価ではなかった。その他の概ねOKと評価された競争力拠点については、2009年から2011年の3年のパフォーマンス契約を結んだ。

悪い評価とされた12の競争力拠点には、キャッチアップする期間が与えられた。2009年末がそのキャッチアップの期限として設定された。その12の競争力拠点は、2009年の末に評価され、2010年にはそのうち6の競争力拠点について、認定が取り消された。競争力拠点としてのラベルをはがされた、ということである。その6の競争力拠点が消え去った後、同時に6の新しい競争力拠点ができた。それはエコ・テクノロジーという分野である。この分野についてはこの政策が始まった時にあまりカバーされていなかった。

そして2012年に再び競争力拠点の評価が行われた(図表)。その内の14がパフォーマンスがあまり良くなかったと評価された。それ以外のところは2013年から2018年までの新たなパフォーマンス契約を結んだ。良くなかったと評価された14の競争力拠点のうち、ほとんどはその後認定が継続されたが、中にはまだ難しく、一年間の保護観察期間のようなものを設けられているところもある。現在は71の競争力拠点が2013年から2018年の期間で、新たなパフォーマンス契約を結んでいる。

⁽⁵⁾ 残念ながら今回の現地調査では、パフォーマンス契約の具体的な書式等について閲覧することができなかった。

図表 競争力拠点の評価結果

| |
|--|
| 大変パフォーマンスがよい : |
| Aerospace Valley, <i>Agrimip</i> , Arve Industries, Axelera, Cap Digital, Capenergies, Eurobiomed, IAR, Images & Réseaux, I-Trans, LUTB, Lyonbiopole, Mer PACA, Minalogic, Moveo, Pegase, Systematic, Techtera, Tenerrdis, <i>Vitagora</i> |
| まあまあパフォーマンスがよい: |
| Advancity, Alsace Biovalley, <i>Aquimer</i> , Astech, Atlanpole, Cancer Bio Santé, Céramique, <i>Céréales Vallée</i> , Cosmetic Valley, Derbi, Elopsys, EMC2, ID4Car, Imaginove, Materialia, Mer Bretagne, Novalog, Nutrition Santé Longévitité, Optitec, <i>Pôle européen de l'industrie des fruits et des légumes</i> , Plastipolis, Pôle nucléaire Bourgogne, Finance Innovation, Risques, Route des lasers, S2E2, Solutions communicantes sécurisées, Transactions électroniques sécurisées, Trimatec, <i>Valorial</i> , <i>Végépolys</i> , Véhicule du Futur, Viaméca |
| あまりパフォーマンスがよくない : |
| Elastopole, Fibre, <i>Hippolia</i> , Maud, Medicen, Microtechniques, Produits, arômes, senteurs et saveurs, Industrie du commerce, <i>Qualimed</i> , <i>Qualitropic</i> , Up-tex, <i>Xylofutur</i> |

(注) 斜体は農業関係

(出所 : Communiqué de presse No. 56 (2012))

パフォーマンス契約には、競争力拠点とその公的な財源を出す機関との関係が記載されている。そこには、どういう分野の活動で、どういう行為を行っていて、どういうイノベーションを促進していくか、ということも明確に記載しなければならない。

また、会員に対してどういうサービスをもたらすか、ということも記載しなければならない。たとえば、会員になっている企業の市場シェアをどれだけ増やすかということが記載されている。市場シェアが今 10 % であるならば、それを 12 % にするとか、今 100 の企業があり、その 100 の企業の市場シェアが 10 % だとしたら、それを 12 % か 13 % にするという様なことが指標として記載されている。

加えて、他の競争力拠点や、欧州レベル、または国際レベルで他のクラスターとどういう関係になるのか、ということも記載しなければならない。

契約の際、農業食品加工林業省では数字自体の審査はしない。というのは、原則としては競争力拠点がそのセクターについては十分な知識があって、正しい評価をされるための数値をいえるものという原則に基づいているからである。ただし、記載された数字とかパフォーマンス契約については農業食品加工林業省内で一応全部読むので、この数字は明らかにおかしいということであれば、その契約は拒否される。

競争力拠点の中で、ビジョンやミッション、戦略等を共有する仕組みは、パフォーマンス契約のなかに入っている。ストラテジック・ロードマップ(feuille de route stratégique) というのがアネックスでついている。そこにはどういう戦略的市場を狙っていくか、ということが、会員企業に対して記載されている。記載の方法にはいくつかの方式があるのだが、10 個くらいの技術を挙げていって、どのセグメントの市場がそれに該当して、どの製品によって、その市場の市場シェアを伸ばして行くかということが記載されている。

2. 競争力拠点の財源

プロジェクトへの財源のつけ方についてはいくつかの方法がある。そして、研究開発については省庁横断的な単一基金である「省庁間戦略基金(fond unique interministériel: FUI)」というものがあり、それが大体 150 万から 500 万ユーロの予算規模である。それからもっと大きな重要なプロジェクトについては、「未来投資プログラム (Programme des investissements d'avenir)」というのがある。それはもっと予算が大きく、500 万から 5,000 万ユーロである。

その他には、環境エネルギー管理庁 (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie: ADEME) や、地方自治体、それから BPI フランスという公的な銀行などから補助金が出る場合もある。それが 5,000 万から 2 億ユーロである。

これらの財源は、完成した R&D、つまりほぼ市場に出すための R&D であるが、もっと上流の基礎研究に対する R&D というのもある。それは、フランス国立研究機構 (Agence Nationale de la Recherche) といった国の研究機関が支出することになっている。

競争力拠点のプロジェクトに与えられる FUI は、2005 年以降 1,450 の R&D プロジェクトに対して合計で 60 億ユーロ支出された。他の公的なファイナンスが、合計 26 億ユーロ支出されている。そのうち、15 億ユーロが国、11 億ユーロが州・地域圏の支出である。プロジェクトとしての規模は 150 万から 500 万ユーロである。

補助金の比率であるが、中小企業に関しては 45 %、そして中規模企業 (ETI: Entreprises de taille intermédiaire) については 30 %、そして大企業、大グループについては 25 %、そして研究機関については 40 % である。これに関わった研究者の数が 15,000 人以上である。

そして、これらの国の補助金については、BPI フランスがプロジェクトのフォロー、監察を行っている。

このほかにも、前述の「未来投資プログラム」というものがある。これは、企業への補助金という形ではなく、企業に対して、償還する前金という形で渡している。あとで償還してもらうということである。つまり、あるサービスや製品を市場に出すまでには時間がかかるが、それが市場に出て、会社の売上が伸びてきたら、実際に売上が上がった時に、渡されていた前金を償還しなければならないということである。

ADEME も補助金を出している。そして、地方自治体も小さなプロジェクトには補助金を出す。通常、大体 100 万ユーロ以下の小さなプロジェクトには地方自治体が補助金を出す。BPI フランスはフランスの公的バンクであるが、ここも 5,000 万から 2 億ユーロの大きなプロジェクトに補助金を出す。

3. 補助金の認定基準

補助金には 2 種類ある。競争力拠点の運営に関わる補助金と、個別のプロジェクトにつく補助金である。

競争力拠点の運営に関わる補助金については、パフォーマンス契約が認定基準となる。補助金が先に与えられ始めて、それからパフォーマンス契約ができる。そして、パフォーマンス契約を競争力拠点が準備し、国が認定して、それからまた補助金が継続される。もし、競争力拠点が十分なパフォーマンス契約を作成できない場合には補助金は継続されない。ただし、そういったケースは今まではないという。

プロジェクトについては、毎年、様々なものが公募される。それについて様々な企業、研究機関がコンソーシアムを形成する。そしてプロジェクトの提案をする。そして、それについて評価が行われる。そこで選ばれたいくつかの良いプロジェクトだけに補助金がついて、その他には補助金がない。選定の基準には、そのプロジェクトが公募される際に、経済的および技術的な基準がある。たとえば、10年後に経済的効果をどのくらいもたらすか、このプロジェクトが成功することによって、新たなサービスもしくは製品が市場に出ることによってどのくらいの経済効果があるのか、どのくらい雇用の創出が見込まれるかといったようなものである。計画には具体的な数値が記載されており、複数にまたがる省庁の各専門家が、この数値は妥当かどうか、一貫性があるかどうか、といったことを評価する。たとえば、最終的な市場に製品を出す前の R&D であれば、省内の専門家が判断をする。非常に大きなプロジェクトの場合は、BPI フランス等がその外部の専門家等に評価を依頼する。

これらの補助金は、コンソーシアムに入っている各企業に直接支払われる。国と地方自治体が補助金を出すのだが、補助金を出す割合、どのパートナーに補助金を出すのかという割合が、国と地方自治体によって異なる。地方自治体は大体、地元にある中小企業にお金を出したいと考える。これにより、地方自治体は雇用の創出などの地域経済への効果を狙う。

4. 補助金のモニタリングと競争力拠点の評価

補助金のモニタリングには、非常にシンプルでよく使われる2つの基準がある。

1つは、各競争力拠点における公的資金から来る財源の割合、つまり、公的資金と民間資金の比率である。民間からの資金の比率が増加しているということは、その競争力拠点の活動や提供するサービスに企業が満足し、参加企業が増加していると考えられるからである。もう1つは各競争力拠点で行われた、採用されたプロジェクトの数である。これは競争力拠点の評価に使われる部分である。

競争力拠点の評価については、評価のためのパイロット委員会というのがある。それは複数の省庁にまたがっている。経済的な影響、波及効果が様々なセクターにまたがるからである。それを束ねているのが、経済産業雇用省の中にある企業総局 (direction générale des entreprises: DGE) である。そこがこの評価委員会を束ねる役割を果たしている。

競争力拠点の評価というのは3年ごとに行われるが、これは非常に重い作業である。20から30の指標があって、そのすべてが評価される。ある競争力拠点が、それ程の効率性がないと判断された場合、そのミッションが変わる。地域的な州の中におけるクラスターであったり、州の中で産業を活気づける役割というのは果たし続けることはできるのだが、その国の競争力拠点であるとはもう呼べないということになる。

競争力拠点の成果を評価する場合、ある指標にこだわり過ぎるとイノベーションの原則が失われてしまうという可能性がある。官僚的になり過ぎるとリスクがある。

基本的に、イノベーションを指標で測ることは非常に難しい。しかしながら、省庁は公的資金の会計を見ている立場であるから、難しいけれどもその評価をするための別のソリューションを考えている。

1つの方法としては、競争力拠点で行われている活動全体を見るということである。全

体を見るということに1番の重点を置き、競争力拠点に対して、いくつかある指標の中でこの指標が1番重要であるというようなことはなるべく言わないようにする。なぜなら、ある指標が重要であると言ってしまうと、そればかりに集中して他のところを見なくなってしまい、努力をしなくなってしまうからである。1つの指標に偏らないようにすることである。

もう1つ省庁が評価にあたり努力していることは、目標の指標を設定するのであって、手段の指標を設定するのではないということである。たとえば、年間何回会議をしたかというのは手段の指標であって、目標ではない。競争力拠点が今年42回も会議を企画したといっても、42回の会議にどのくらいの人に来ていたのかというと、全然来ていなくて疎らだったということもある。目標があって、それが個人の主観的に達成するものではなくて、競争力拠点の仕事の質を示すような指標を設定していこうと考えている。

また、評価に際しては、競争力拠点そのものを見るようにし、その競争力拠点が属しているセクターを評価するのではないということである。たとえば、繊維のようなセクターは、セクターそのものはフランスでは衰退しているが、そこから生まれてくるイノベーションは、セクターそのものを見ていては見逃されてしまうことがある。これは同時に、そのセクターの置かれた状況、経済的な背景を考慮に入れて競争力拠点を評価しなければならないということである。会員数というのは1つの評価指標であるが、ある競争力拠点の会員数が減少したのは、競争力拠点の活動が思わしくないからだと評価することは早計である。属するセクター自体が衰退しており、企業数が減っているという可能性も考えなければならないということである。

各プロジェクトについても補助金がつくので、プロジェクトのフォロー、監視が行われる。国が企業に補助金を出した場合は、その企業の会計から技術的などところまで、すべてが監視される。BPI フランスが監視を行う。BPI フランスや ADEME などの国の機関のことをオペレーター (opérateur) という。プロジェクトを公募して、それを運営する場合、国が直接全部行うわけではなく、そういった公的機関に委託することがある。評価については国が行うが、たとえば会計監査などについては全部国が直接チェックするのではなくて、そういったオペレーターに任せたりもする。

BPI フランスは少なくとも1年に1回はチェックを行う。国のテクニカル・エキスパートという人が毎回1年に1回呼ばれてそのチェックを行う。技術的な監査は国が直接行う。補助金を受けている各企業の会計監査については BPI フランスに委託している。

第4節 競争力拠点の課題

1. 公的資金への依存度

競争力拠点の課題としては、公的資金に対する依存度を下げることがある。それは2004年に作られた当初から目標に掲げられていた。数年の内に補助金に頼らないで、民間からの資金が50%以上に達成する様にするということが当初からの目標であった。そのためには、その地元の会員企業を増やす必要がある。そのためには、「これに入るとこういう付加価値がありますよ」ということを地元の企業に説明する必要がある。つまり、

企業に対して払った会費はそれだけ投資リターンがあるということを分からせないといけないということである。

2. 経済的効果の測定

競争力拠点が及ぼす経済的効果について、金額的な評価は残念ながら把握できていない。毎回評価する際に、実際に産業クラスターとしての競争力拠点の経済的効果がどれくらいかということ測ろう・知ろうという努力はするのだが、測定が非常に難しく、できてはいない。それは、その地域における経済発展というのは色々な要因が複数に絡み合っているため、競争力拠点の影響がどのくらいかというのを純粋に測定することが難しいためである。

農業食品加工林業省としては、その経済効果を本当に知りたいと思っている。特に政治家などは、それをすごく知りたがっているが、技術的にそれを測るのはとても難しいということである。

経済産業雇用省によれば、競争力拠点の会員になっている企業はよりイノベーションへの投資額・投資率が、会員になっていない企業よりも高いという結果が出ている。競争力拠点の中で共同 R&D プロジェクトに参加している中小企業は、会員になっていない中小企業よりも売上高ベースの成長率が4%高いという。また、会員になっている中小企業の60%は、会員になってからR&Dへの支出が増加していると回答している。

3. 適正な競争力拠点の数についての議論

今後、競争力拠点政策に対する予算が削減されていく中で、71の競争力拠点多すぎるのではないかという議論があるという。特にパフォーマンスの高い20くらいの競争力拠点到財源を集中させるべきだ、という議論である。競争力拠点政策というのは、一方では競争力やイノベーションの促進という面を持つが、他方では国土整備という面も持っている。この両者のバランスのうえに政策が成立している。前者の面から見ると、前述のように資源（財源）を集中させるべきだという意見がある一方、後者の面から見ると、現状の競争力拠点政策は、フランス全土の国土整備に貢献しているのだという意見がある。71の競争力拠点は、偶然ではあるのだが、フランス全土に均一に散らばっているためである。この議論は、今後の政治的な課題として処理されるであろうという見通しである。

第3章 ブルゴーニュ州における取組

第1節 ブルゴーニュ州の概要

ブルゴーニュ州の概要について、州のHPをもとに紹介する。

ブルゴーニュ州は、面積が 31,582 km²であり、それが 4 つのエリア、コート＝ドール県、ソーヌ＝エ＝ロワール県、ニエーヴル県、ヨンヌ県で構成されている。人口は 1,637,000 人（2009 年 1 月現在）で、人口密度は比較的 low、51.6 人/km²である。ブルゴーニュ州は伝統的に農業の強い地域として知られており、耕作地は土地面積の 59 %である。

ブルゴーニュ州の農産物には、品質を保証するラベルが認定されているものが多数ある。シャロレー牛、プレス鶏肉、マスタードなどが有名である。



(ブルゴーニュ州 HP より)

また、ブルゴーニュ州には、多くの公的研究機関や民間の研究機関がある。国立農業研究所 (INRA)、国立科学研究センター (CNRS)、国立保健医学研究所 (INSERM)、原子力庁 (CEA) など有力な研究機関が多数存在する。

第2節 ブルゴーニュ地域圏庁の取組

1. 地域圏庁の位置付け

地域圏庁は、地方における経済発展、経済開発における国の代表の役割を果たしている国の出先機関である。州議会の建物に入っており、州議会とは共同して仕事をしている。ただし、あくまで国の代表機関であって、州議会とは法的にも別な機関である。

国は州議会に徐々に経済開発に関する権限を委譲している。そして、州議会はその地域内における経済開発の推進役を担う。一方、国の代表である地域圏庁は、様々なアクター間のパートナーシップを推進する、統率するといった役割を維持している。競争力拠点もそのアクターの 1 つである。また、困難に陥っている企業の支援など企業支援ということも行っている。こうした地域圏庁のミッションは徐々に州議会の方に委譲しつつある。ただ、非常に困難な状態に陥っている企業に対する支援というものは別である。

地域圏庁は、研究、イノベーション、技術移転に対する政策を行っている。それらは、国の政策であり続ける。したがって、州議会とはよく一緒に仕事をしているのではあるが、研究、イノベーション、技術移転といったことに関しては国の政策である。

2. イノベーション・レジョナル戦略

イノベーションに関する国家的戦略には、色々な分野がある。ブルゴーニュ州ではその他の州とは違って、それを分野横断的にどういう分野のイノベーションにかけたらいいかということを考える。しかも、少なくとも全国レベル、そして欧州レベルで通用するような公共政策として公的資金を投じてイノベーションに投資するために、優先的に投資する分野を決めるといのが、イノベーション・レジョナル戦略である。

最初のイノベーションに関する州戦略を作ったのが 2010 年である。2014 年に 2 回目の戦略を見直している。その 1 回目の 2010 年の戦略は EU のプログラムと関係していた。EU からの資金を獲得するために、欧州計画と欧州のプログラム、EU のプログラムと絡んでいた。最初の州戦略は、ブルゴーニュ州の場合、欧州からも資金を得ているので、EU と国と州からの資金があった。その戦略はどちらかという、イノベーションを支援するためのツールを定めるものであった。2 回目の戦略をインタビュー当時作っている最中であったが、それはどちらかというブルゴーニュ州が特化すべき専門分野、セクター、分野を定めるといものになっているという。

3. ブルゴーニュ州における産業クラスター

ブルゴーニュ州には、2 つの競争力拠点がある。金属に係わるポール・ニュクレエール (Pôle Nucléaire) と、あとで取り上げる食糧農林水産加工業の VITAGORA である。両者とも、現在では運営費の 50 % 以上が民間から、つまり会費収入や業務請負料などで賄われている。

VITAGORA は、加盟企業のイメージをアップするのに大きな役割を果たしているという。当初はブルゴーニュ州だけであったが、現在はフランシュ＝コンテ州、イル＝ド＝フランス州に広がっている。ポール・ニュクレエールも、ローヌ＝アルプ州にまで広がっている。

競争力拠点というのは国政の中で非常に重要と位置付けられたものであるが、その他のセクターでもコラボレーションの規模を広げようと地域圏庁では考えている。たとえば、企業の房というクラスターがある。これは国のラベル化という程ビジビリティのあるものではないが、ブルゴーニュ州には鉄道関係のグラップ・ダントロプリーズというクラスターがある。このクラスターはブルゴーニュ州に 12 あり、そのうち、ラベル化されているものが 4 つである。規模も様々であり、小さいものでは 5 社、大きいものでは 50 社の会員がいる。

4. 技術移転加速会社 (SATT)

イノベーションを創出するための政策の柱の 1 つとして、技術移転加速会社の設立がある。

競争力拠点以外の場での大学での研究について、企業にその技術を移転していくために、企業を孵化させるインキュベーターを作る。そこで生まれた新しく起業した小さな会社、これをスタートアップというが、それを育てていき、そしてそれを加速させていく。そういった形で技術を企業に伝えて、それが国際レベル、国際市場もしくは国内市場で、通用するものに発展させていって、商品化、産業化させていく。

これらの活動を促進するため、2年半前から、技術移転加速会社（Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies: SATT）を設立した。これは、研究者界と企業界という今まで別々の世界だったものを一緒にする機会を促進することが目的である。これにより、企業が技術を習得できるようにする、または企業の側から研究者に、こういう研究を行ってほしいという要請をすることで、今まで別の世界だったものを結び付けようとしているのである。

これは、株式を持つ株式会社という法人格を持っている、大学の子会社である。そういった形で、フランス全土には、技術移転加速会社が10社ある。そのうちブルゴーニュ州のものは、ブルゴーニュ大学の子会社という形である。他に4つの州、ロレーヌ州、フランシュ＝コンテ州、シャンパーニュ＝アルデーヌ州と、4つの州で一緒にやっている。

この会社の目標は、民間会社のように機能することである。現在、資金は国から出ている。ブルゴーニュ大学の子会社の企業は、未来投資プログラムの一環として国から6,000万ユーロ出資されている。

この会社には、理事会、取締役会、決定委員会や戦略委員会などがあり、企業と同じように運営されていくことが目標である。最終的な目標としては、研究開発の結果、特許を取得して、その特許料などで運営されていくことである。

この会社の理事会には4つの代表がいる。高等教育省、経済産業雇用省、BPI フランス、それから信託公庫である。この4つの機関の代表が国の代表としてこの会社の理事会に参加している。その他に、大学の関係者も理事会のメンバーになっている。

国からの交付金を受けていることから、4つの機関の代表が国の代表として参加をして、会社の機能の仕方、運営の仕方をコントロール、チェックしている。

ブルゴーニュ州の会社は、現在20人ほどのスタッフがいる。ブルゴーニュ大学から10人ほど参加し、他の3つの大学から10人ほど参加している。彼らは、技術移転をするためのエンジニアである。企業のニーズを把握して、技術移転をさせるための専門家である。このエンジニアの他に、法務の専門家、財務の専門家もいる。

この会社の収益源は、技術移転を受けようとする企業とラボとの間の橋渡しをすることによって得られる契約料と、ラボがとってきた特許に対して付加価値をつけたことに対する報酬である。

5. 競争力拠点のインパクトと今後の課題

前述のように、経済産業雇用省では、フランス全土での競争力拠点が71というのは多すぎるという議論があるという。これに対し、地域圏庁では、71という拠点数は、ブルゴーニュ州には意味のあるものであると考えている。というのも、ブルゴーニュ州のように小さな州の観点からすると、競争力拠点がもたらす効果は比較的大きいという。もし、最初の競争力拠点の認定数が12というような数字であったとすれば、VITAGORA もポール・ニユクレールも選ばれることはなかったのではないかと考えている。実際、二つの競争力拠点がもたらすリターンはそれなりにあり、拠点として機能していると考えている。

国からの経済的援助が大幅に削減されていることもあり⁽⁶⁾、競争力拠点が提供するサービスを充実させ、企業にメリットを示して会員企業を増やし、自己財源で運営できる方向に持って行きたいと考えている。

第3節 ブルゴーニュ州議会によるイノベーション創出の取組

1. 州議会の役割

1982年の地方分権法により、特に経済開発に関する各種権限が、国から州議会に委譲された。州議会は、州の地域内における経済政策のシェフ・ドゥ・フィル(chef de file)という、推進役、コーディネート役、調整役を行うことになっている。したがって、州議会は州の経済政策の中において様々なアクター間のコーディネート役をするということになる。

そのミッションは、経済開発およびイノベーションに関するその州の戦略、リージョナル・ストラテジーというものを採択することによって果たされる。そのためのロードマップともいえる書類が存在している。

具体的には、1番目のミッションは、企業の発展のためのエコシステムを組織することである⁽⁷⁾。2番目のミッションは、企業がプロジェクトを行うための財政支援も含めた様々な支援を行うということである。

これらのミッションを果たすためのアクションに向けて、企業を集めたり、企業をグループに集めていく。それはイノベーション的なプロジェクトの周りに集めるだとか、企業の国際的な発展のために集めるだとか、持続可能な発展の分野のプロジェクトの周りに企業を集めるだとかいう形で行っていく。競争力拠点への支援や競争力拠点との協力というのはこういったアクションの中に含まれることになる。

たとえば、VITAGORAが海外でコンタクトを増やしたり、ノウハウを交換したりという活動を行っているが、そういう活動に対して州議会は財政的支援を含めて支援をしている。企業単独では行えないといった場合に、VITAGORAの枠組みでそういう活動ができるような支援を行っている。

2. 州レベルのイノベーション戦略

州レベルのイノベーション戦略の策定について、その概要を州議会提供の資料"Stratégie régionale d'innovation de Bourgogne"に基づき紹介する。

2009年、欧州地域開発基金(FEDER)の次期プログラムに向け、州議会と国は、EUの期待に応えるべく、共同で地域圏イノベーション戦略(SRI)の策定を進めた。EUの求めに応じ、戦略的に重要な以下4つの分野に関する調査と診断に基づく事前評価が行われた。

公的な研究能力

技術移転

⁽⁶⁾ ブルゴーニュ州の競争力拠点への経済支援は、2009年は150万ユーロであったが、2015年は18万3,000ユーロになる見込みであるという。

⁽⁷⁾ エコシステムとは、産官学連携によるイノベーション創出のための持続可能なシステムのことである。

ブルゴーニュ地域圏の中小企業のニーズ 産業クラスターのニーズ

この作業により、ブルゴーニュ地域圏のイノベーション・システムの全容と、担い手たち(研究者、企業主など)のニーズを明らかにすることができると期待される。また、2009年末までに、SRIの適合が図られることになった。地域圏知事および州議会議長の諮問機関として置かれた地域圏イノベーション戦略委員会(CRSI)⁽⁸⁾も、この作業に緊密に協力している。

州議会は、地域圏イノベーション起業推進特区(ERIE)の創設に取り組んでいる。この特区は、ブルゴーニュ地域圏のイノベーションに関係するあらゆる担い手、あらゆる施設を活性化するための原動力となるものである。

この取組には、以下の通り2つの目標が与えられている。

イノベーション・プロセスと技術開発に関係するあらゆる担い手、とりわけイノベーション企業の設立・成長プロジェクトを迎え入れ、かつ支援する者たちを一堂に集め、イノベーションに向けた総合的なサービスを提供すること。

能力の開発・ネットワーク化および当地の振興を通じて、イノベーション・プロジェクトの実現とイノベーション事業の創出を促進することによって、イノベーション開発政策を地域圏レベルで支援すること。

州議会は、これまで地域圏戦略計画(地域圏経済開発計画、地域圏職業訓練開発計画など)を実施してきたほか、地域圏のイノベーション・システムに積極的に関与し、当地の担い手たちとともに経験を蓄積してきた。こうした経験を通じて、成功要因を分析するのみならず、イノベーションを阻害する、取り除くべき足かせを同定することができた。

これに基づき、州議会は、現在から地域圏のイノベーション・システムの構築が完了するまでの間、地域圏企業支援計画(PRSE)の延長線上に、大規模イノベーションのための地域圏アクションプランに取り組む。このアクションプランを通じて、イノベーション能力を解き放ち、成長途上にある中小企業を支援し、我が地域圏に戦略的優位をもたらすことができると見込まれる。年500万ユーロの新たな予算が付与された、SRIの作業と推奨に基づくこのアクションプランには、2つの課題が与えられている。イノベーションの担い手間の障壁を取り除くこと、そして、ブルゴーニュの研究者および中小企業のイノベーション能力を強化することである。

2010年に策定した戦略は、次の3つの戦略軸を有していた。

より充実した研究/企業間のパートナーシップ

⁽⁸⁾ 州議会提供の資料"Stratégie régionale d'innovation de Bourgogne"によれば、地域圏イノベーション戦略委員会(CRSI)は、以下の任務を有する。

イノベーションに関する戦略的な診断を主導する。

ブルゴーニュにおける地域圏ぐるみの大規模なイノベーション事業・プロジェクトに関して、開かれた考察を展開する。

実施された政策のインパクトを共同で評価する。

地域圏のイノベーション・システムを統括する効果的かつ組織的な方法を定める。

イノベーションに寄与する有能な人材 地域圏の魅力と威光の増大

「より充実した研究／企業間のパートナーシップ」では、12 のアクションで、以下の通り研究チーム／企業間のパートナーシップを強化することを目指している。

プロジェクトの形成およびフォローアップに対する支援制度の強化を図るとともに、官民共同の研究施設やプラットフォームの設立を支援することを通じて、共同プロジェクトを増やす。

競争力拠点やその他の産業クラスターに関係するテーマについて、領域横断性や障壁の除去を踏まえ、成果活用ポテンシャルの高い研究プロジェクトへの支援を規定した契約を締結することによって、4 つの研究拠点の活動を支援する。

既存制度の強化および新しい共同基金の設置によって、公的研究成果活用制度を最適化する。

複数年パフォーマンス契約の締結を通じて移転機関への支援を改善するほか、地域圏の科学技術能力をマッピングすることでその認知向上を図り、それによって、地域圏イノベーション起業推進特区を軸に、当地に存在する技術移転機関のネットワークを強化する。

「イノベーションに寄与する有能な人材」では、9 つのアクションで、以下の通り人的資源をイノベーションと経済活動の原動力とすることを目指している。

教育訓練を補完するものとして、学生にイノベーション精神や起業家精神を植え付ける。

企業の設立に結び付く可能性のあるイノベーション性の高いプロジェクトに身を投じる意欲のある若手研究者を支援する。

イノベーション経営に関する継続訓練を提供する機会を設けること、イノベーション・プロジェクト管理者の採用を支援すること、学生や若手研究者の取り込みを促進・支援することによって、企業におけるイノベーション能力を開発する。

研究者の定着と活動開始に必要な手段を強化することによって、国際的に著名な研究チームを誘致する。

「地域圏の魅力と威光の増大」では、9 つのアクションで、以下の通り差別化、優位性および魅力の確保に向けた戦略を展開することを目指す。

他の拠点や産業クラスターとの交流の強化に関する目標を規定した契約の締結や、差別化に向けた取組、新しいパートナーシップの模索、国際的なネットワークへの参加向上を図ることによって、競争力拠点や産業クラスターを支援する。

企業や業界のグループ化をベースとした取組の発掘や育成、それに対する技術的・資金的な支援のための制度を構築することによって、ポテンシャルの高い新しい産業ク

ラスターを創出する。

プロジェクトの発掘・形成・支援のためのネットワークを強化および最適化することによって、国際プロジェクトや地域圏外の競争力拠点に対する研究チームや企業の参加を促す。

イノベーション戦略の構築支援(「イノベーション相談」小切手)や中小企業の自己資金調達プラットフォームの強化によって既存のツールを補完し、企業のイノベーション・プロジェクトをその創出からマーケティングに至るまで支援する。

3. イノベーション創出の支援

州議会では、イノベーションの創出のために、アクション・プランなどが含まれているストラテジック・ドキュメント (documents stratégiques) というものを作成している。また、実際に物理的な場所を作り、その場所に州のイノベーション会館という施設を建設している。そこにイノベーションに関する公的アクターを集めて、そしてエコシステムを作っていくのである。

イノベーション会館には、企業やラボラトリーを支援している公的アクターを集めている。公的機関としては、前述の技術移転加速会社 (SATT) と、ブルゴーニュ・イノベーションという機関がある。これはブルゴーニュ州の地域内にあるあらゆる企業をイノベーションに関して支援する。SATT は、ラボラトリーで行っている業務をどのようにして、特許を取ったりして技術移転していけるかというようなことを行っている。一方、ブルゴーニュ・イノベーションは、企業からのニーズをくみ上げる機関である。イノベーション会館では、ブルゴーニュ・イノベーションと SATT が協力して活動している。

特に重要なのは、リージョナル・ストラテジーやアクション・プランだとかオペレーショナルな書類などがあるのだが、欧州レベルでイノベーション・ストラテジーを集約させていて、イノベティブな製品をより早く出せるように企業とラボを近付けていくということである。

4. イノベーション創出のためのアクションプラン

2009 年に策定されたイノベーション創出のためのアクション・プランは 12 ある。それは、図表 の通りである。

図表 アクション・プランの一覧

| |
|-------------------------------------|
| 1. イノベーションの担い手同士をつなぐ |
| アクション 1 地域圏テクノポリス |
| アクション 2 地域圏イノベーション起業推進特区 |
| アクション 3 産業クラスター |
| アクション 4 官民共同研究機関 |
| 2. イノベーションに向けた研究を促進する |
| アクション 5 国際的人材の招聘 |
| アクション 6 目標契約 |
| アクション 7 国際コンソーシアム |
| 3. 地域圏のイノベーション能力を活性化させる |
| アクション 8 起業家精神を有する若手研究者 |
| アクション 9 新興テクノロジー企業支援 |
| アクション 10 イノベーション開発契約：中小企業のイノベーション能力 |
| アクション 11 イノベーション開発契約：能力の強化 |
| アクション 12 イノベーション開発契約：プロジェクト資金調達 |

(出所：州議会提供資料より筆者作成)

州議会提供の資料"Plan d'actions régional pour l'innovation"によれば、それぞれのアクションの概要は次の通りである。

(1) アクション 1 地域圏テクノポリス

| | |
|----------|--|
| 目標 | ERIE の創設および地域圏イノベーション戦略の策定にあたっては、地域圏のイノベーション・システムの構造を見直し、ブルゴーニュの活力と魅力を高める必要がある。 この目標を達成するために提案される方策は、地域圏の活性化に向けた機構の設計と設置である。この機構は、地域圏テクノポリスという形をとることが考えられる。 この目標を達成するため、州議会は、地域圏テクノポリスの創設に向けた予備調査に予算を付与する。 |
| 確認されたニーズ | 持続可能な経済成長のためのイノベーションによって、当地のイノベーション、魅力、競争力を強化すること。 イノベーションの担い手の活性化と連携に向けた制度を強化すること。 全仏イノベーション・ネットワーク (RETIS) が導入した「テクノポリス」ラベルを取得すること。 |
| 内容 | 以下を目的とする活動： この機構の任務を規定する。 組織・機能・パートナーシップの態様を提案する。 法律的側面を規定する。 実現可能性の条件を規定する。 予算計画を策定する。 評価指標を提案する。 |

(2) アクション2 地域圏イノベーション起業推進特区

| | |
|----------|---|
| 概要 | 州議会による地域圏イノベーション起業推進センターの創設 |
| 目標 | イノベーションと起業の促進に向けた公的活動に関係する諸機関を一堂に集める。 |
| 確認されたニーズ | 担い手たちに見通しを与え、パートナーシップや相補関係を促進するようなサービスを提供し、起業家たちに寄与すること。 地域圏のイノベーション・システムの担い手間のシナジーを促進し、ブルゴーニュのイノベーション・ポテンシャルを高めること。 |
| 内容 | 第1段階として総面積4,000m ² の地域圏施設を建設する(その後2,000m ² 拡充)。この施設(引き渡しは2010年10月を予定)の役割は以下の通りである。 支援機関を入居させる。 一般市民、学生、起業家を対象とした共同的・個別的な活動を最適な形で展開する。 シンポジウム、展示会、セミナー、研修会等を開催する。 |
| 実行パートナー | ブルゴーニュ情報通信新技術協会(NTIC)、ブルゴーニュ林業開発協会(APROVALBOIS)、ブルゴーニュ地域圏食品産業協会(ARIA)、ブルゴーニュ・イノベーション、ブルゴーニュ成長イノベーション協会(BCI)、機械技術センター(CETIM)、ブルゴーニュ・シャルドネ・ピノワール研究連絡調整機構(CRECEP)、農業・食品・環境科学グループ(GIS AGRALE)、ブルゴーニュ経済開発研究院(IDEB)、ポリテクニカム、イノベーションおよび起業のためのリソース・経営拠点(PREMICE)、ブルゴーニュ大学研究活用会社(UB-Filiale)、VITAGORAなど。 |
| 成果指標 | 担い手のネットワーク活動の最適化、起業家支援の最適化、イノベーションに関する振興・展示・会議のために使用できる一般に開かれた場の創設 |
| インパクト指標 | 産業クラスター、イノベーション企業、新興企業の創設 |

(3) アクション3 産業クラスター

| | |
|----------|--|
| 概要 | 研究者、成果活用の担い手、企業を結集した共同的・組織的・領域横断的な事業を展開・促進する。 こうした事業は、産業的な課題に対処するものであり、企業や研究者のイニシアティブで着手されるものである。 |
| 目標 | 経済・研究・イノベーションの担い手を結集し、ブルゴーニュの経済成長の促進とその魅力の向上に適した産業クラスターを創出する。 |
| 確認されたニーズ | 産業クラスター・プロジェクトを発掘、評価および支援すること。 産業クラスター・プロジェクトの創出および支援のための制度を最適化すること。 |
| 内容 | 新しい産業クラスターの建設につながる可能性のある産業分野におけるプロジェクトの創出、エンジニアリング、振興および支援 |
| 受益者 | 企業、成果活用機関、高等教育・研究機関、各種団体、中小企業 |
| 実行パートナー | 高等教育・研究機関、公的・民間研究機関、成果活用機関、企業、競争力拠点など |
| 成果指標 | 年1~2件のプロジェクトの展開 |
| インパクト指標 | 特許・ライセンス数、雇用者数、投資件数など |

(4) アクション 4 官民共同研究機関

| | |
|----------|--|
| 概要 | 官民のリソースの共同化に基づく新しい研究機関の創設を促進・支援し、企業ニーズに対応した研究プロジェクトのためのシナジーを創出する。 |
| 目標 | 公的機関の供給を企業の研究開発需要とマッチさせる。 ブルゴーニュ企業のための戦略的な研究テーマを開発する。 |
| 確認されたニーズ | 産業化研究能力を結集・強化すること。 官民パートナーシップの気風を醸成すること。 |
| 内容 | 以下からなる「共同研究バック」の導入 プロジェクト形成（予備調査，法律的支援，プロジェクト・エンジニアリング）に対する資金援助 従来型の研究支援制度（設備，研究契約，人的資源）の優先的動員 |
| 受益者 | 高等教育・研究機関，企業 |
| 実行パートナー | 研究拠点，成果活用機関，経済開発の担い手 |
| 成果指標 | 年1～2施設の共同研究機関の創設 |
| インパクト指標 | 共同研究機関の成果（特許件数含む），企業が実施した投資，動員された研究者の数 |

(5) アクション 5 国際的人材の招聘

| | |
|----------|---|
| 概要 | 国際的な公募やテーマ別プロジェクトの募集に基づいて，その学術的卓越性で名高い研究者をブルゴーニュに招聘するための新しい制度の設置 |
| 目標 | こうした人材の貢献を得ることによって，将来性の高い開発・イノベーション分野（たとえば環境，再生可能エネルギー，ナノサイエンス，情報通信新技術，経済学，人口の老化など）における新しいテーマや十分に展開されていないテーマに関する研究機関・成果活用機関の能力を強化する。 |
| 確認されたニーズ | ブルゴーニュの研究者を増やすこと。 将来の技術的・社会的課題に対応した鍵となるテーマを開発すること。 |
| 内容 | 以下からなる「新しいチーム」制度の設置 公募の準備および関連文書の作成費用を支援する。 2年を上限としてプロジェクト資金調達を支援する（新しい研究チームの給与および作業環境） 上記の主たる制度を支えるための，以下からなる「招聘研究者」制度の設置 特定の研究テーマに関して，国際的に著名な研究者を短期間招聘する。 |
| 受益者 | 高等教育・研究機関，成果活用機関 |
| 実行パートナー | 有力な研究機関，研究拠点，成果活用機関，企業 |
| 成果指標 | 国際的に著名な研究者のブルゴーニュへの定着および新しいテーマの開発（少なくとも年2件） |
| インパクト指標 | 当地域圏にとどまる研究者の人数および確認されたテーマの数 |

(6) アクション 6 目標契約

| | |
|----|---|
| 概要 | 農業・食品・環境科学（AGRALE），材料科学・プロセスエンジニアリング，保健医療と情報通信科学技術（SANTE/STIC），人文・社会科学などに関する優位性拠点のため，研究機関との間に，イノベーションに向けた共通の開発目標に基づいて契約を締結する。 |
|----|---|

| | |
|----------|--|
| 目標 | ブルゴーニュのためになる戦略的テーマおよび有望なプロジェクトに対して地域圏の支援を集中する。企業のためになる共同研究を強化する。イノベーションの原動力たる研究活動間に存する障壁の除去を促進する。地域圏の支援のインパクトを評価する。 |
| 確認されたニーズ | 研究機関において成果活用の気風を醸成すること。 国・地域圏プロジェクト契約（CPER）、欧州地域開発基金実行プログラム（PO FEDER）、国立研究機構（ANR）、競争力拠点といった全国レベル・欧州レベルの支援制度を踏まえた当地域圏固有の支援制度を設けること。 地域圏の支援方法の見直しを図ること。すなわち地域圏の資金援助に対する見返りを改善することや、行政手続きを簡便にすること。 |
| 内容 | 研究イノベーション基本協定を締結し、関係する優位性拠点の完全かつ正確な現状把握に基づいた、4年間の開発目標を定める。この協定は、強化または創出するテーマを規定するほか、支援対象のプロジェクトを地域圏のニーズに対応した4つのカテゴリー（優位性、成果活用度、領域横断性、地域横断性）に分類する。これら4つの基本協定は、現在の地域圏研究・技術開発諮問委員会（CCRRDT）に代わる4つのテーマ委員会および連絡調整を担当する共同計画委員会が作成し、チェックする。 地域圏が主導するこれらの委員会には、研究者、成果活用機関、経済界・労使の代表者が参加する。無論、国の代表者、ブルゴーニュの研究機関、有力な研究機関も作業に参加する。 地域圏は、従来型の支援制度（設備、運営、研究手当など）も動員する。 |
| 受益者 | 高等教育・研究機関、成果活用機関 |
| 実行パートナー | 研究拠点、成果活用機関、経済開発の担い手、企業 |
| 成果指標 | 学術論文、ANRプロジェクト、欧州プロジェクトの増加など 共同作業の質の向上および地域圏の推進役の強化 |
| インパクト指標 | 特許数、技術革新プロジェクトの件数、高度技術部門（バイオケミカル、エレクトロニクス、医療産業など）を備えた企業の設立数の増加や、地域圏の資金援助の判明性と効果の改善 |

(7) アクション7 国際コンソーシアム

| | |
|----------|--|
| 概要 | 研究機関および成果活用機関の欧州規模・国際規模のコンソーシアムへの参加を促進・支援する。 |
| 目標 | 農業環境、感覚能力、光学、画像診断、がん治療など、地域圏を象徴するテーマに関する研究チームの能力を開発する。 ブルゴーニュの研究者を社会的・経済的・環境的インパクトの大きな研究プログラム（神経変性疾患の予防、新しい気候変動防止技術、将来のエネルギー、水や食料の供給、ファイナンスなど）に参加させる。 産業的パートナーを参加させる。 欧州および国際レベルでブルゴーニュの威光を高める。 |
| 確認されたニーズ | 研究機関の国際的門戸開放を促進すること。 研究および成果活用の担い手を将来有望なイノベーション・テーマに参加させること。 科学的ポテンシャルを備えた、高い成長を示す国々（日本、中国、インド、ロシア、ブラジルなど）との交流を強化すること。 欧州・国際プロジェクトの創出、フォローアップ、振興、コーディネーションに対する支援を改善すること。 |
| 内容 | 国際コンソーシアムが主導する研究・イノベーション・プロジェクト形成 |

への協力。コンソーシアムは、以下の条件を満たすものでなければならない。

- ブルゴーニュを象徴するような研究テーマであること。
- 社会的・経済的または環境的インパクトが大きいこと。
- 経済パートナーの参加が確保されること。

| | |
|---------|--|
| 受益者 | 高等教育・研究機関，成果活用機関，企業 |
| 実行パートナー | 有力な研究機関，研究拠点，成果活用機関，企業 |
| 成果指標 | 優位性拠点あたり 1～2 コンソーシアムの支援 |
| インパクト指標 | 国際レベルの研究テーマの開発と確立 ブルゴーニュ企業の国際化や，外国企業のブルゴーニュとの共同プロジェクトへの参加 |

(8) アクション 8 起業家精神を有する若手研究者

| | |
|----------|--|
| 概要 | 大学院と連携した上で、企業設立に結び付く可能性のあるイノベーション性の高いプロジェクトに身を投じる意欲を持った若手研究者（博士課程在籍者およびポストドクター）を選抜・支援する。 |
| 目標 | 研究者によるイノベーション・プロジェクトの開発および企業設立を促進する。 公的な研究に基づくイノベーションを企業で活用する。 |
| 確認されたニーズ | 研究機関において成果活用の気風を醸成すること。 ブルゴーニュの発展に寄与するようなイノベーション・プロジェクトの発掘を強化すること。 |
| 内容 | 以下からなる「起業家精神を有する若手研究者」制度の設置 博士論文奨学金およびポストドクター奨学金の全額援助 起業およびイノベーション経営に関する補完的な研修 地域圏が大学院と連携して本プログラムの対象者を選抜するための公募や試験を実施する。 研修はポリテクニカムのメンバー校，とりわけディジョン＝ブルゴーニュ高等商業学校グループが担う予定である。 若手研究者はブルゴーニュ企業 1 社から後援を受ける。 |
| 受益者 | 博士課程在籍者，ポストドクター，研究機関のほか，間接的には成果活用機関および企業 |
| 実行パートナー | 高等教育・研究機関，大学院，ポリテクニカムのメンバー校，PREMICE，シネルジノブ |
| 成果指標 | 年 10 人の博士課程在籍者・ポストドクターの支援 5 年以内にイノベーション企業の創出 |
| インパクト指標 | 企業と学術研究界とを結び付けることのメリットに関して効果的に PR することができるような模範的プロジェクトの創出 |

(9) アクション 9 新興テクノロジー企業支援

| | |
|----------|--|
| 概要 | イノベーション企業プロジェクトを支援するための施設やサービスに関する地域圏ネットワークの設置 |
| 目標 | ブルゴーニュが優位性を持つ領域のテクノロジーを基盤とした企業や雇用の創出を支援する。 |
| 確認されたニーズ | 地域に適合したテクノロジー領域における起業家や若い企業の入居に適し |

| | |
|---------|--|
| 内容 | <p>た施設を用意し、地域圏ネットワークを創り上げること。</p> <p>バイオテクノロジー、化学、保健医療、物理学、画像、情報通信技術などの領域を対象とした新興企業サポートの創設</p> <p>当地域圏が優位性を持つ領域を対象とした入居スペースの建設(とりわけ地域圏イノベーション起業推進特区内に)</p> <p>不動産投資費用および入居用施設が提供する共同サービスの運営費用の援助</p> |
| 受益者 | 中小企業、市町村間協力公施設法人(EPCI)、地方自治体、整備会社、商工会議所など |
| 実行パートナー | 競争力拠点・優位性拠点、国、地方自治体、PREMICE、ブルゴーニュ・イノベーション、地域圏テクノポリスなど |
| 成果指標 | 当地域圏全体で年15社のテクノロジー企業の創出を支援する。 |
| インパクト指標 | <p>3年間の売上高と創出された雇用者数</p> <p>3年間の存続率</p> <p>3年間の施設入居あたり転出数</p> |

(10) アクション 10 イノベーション開発契約：中小企業のイノベーション能力

| | |
|----------|--|
| 目標 | 企業がその成長戦略(製品、プロセス、ノウハウ、市場など)と整合したイノベーション・プロジェクトに身を投じることを啓蒙・促進する。 |
| 確認されたニーズ | <p>確認されたニーズ</p> <p>中小企業の戦略的考察を支援・促進すること。そのため、</p> <p>セクター戦略調査の結果を利用できるようにすること。</p> <p>外部の意思決定支援コンサルタントを利用できるようにすること。</p> <p>「イノベーション相談小切手」を活用したコンサルティングイベントを開催すること。</p> |
| 内容 | <p>新しい事業を創出するには、何よりも将来の市場に関する正確な予測が必要となる。これにより、企業の「本業」を基盤としつつ、早い段階から有望なニッチにポジショニングすることが可能となる。</p> <p>テクノロジー・技術監視機関を創設するほか、中小企業を対象とした啓蒙・支援のための共同活動を実施する。</p> <p>専門的コンサルティング型ツールの開発(経済情報やテクノロジー情報、知的所有権情報の収集・分析)</p> <p>「相談小切手」タイプの制度の設置</p> |
| 受益者 | 中小企業 |
| 実行パートナー | 地域圏テクノポリス、ブルゴーニュ・イノベーション、欧州企業イノベーション・センター(CEEI)、起業支援・イノベーション振興機構(OSEO)、商工会議所ネットワーク |
| 成果指標 | <p>年200件の事前診断</p> <p>年50件の戦略診断</p> <p>100件の「相談小切手」</p> |
| インパクト指標 | イノベーション・プロジェクトを推進した企業の数 |

(11) アクション 11 イノベーション開発契約：能力の強化

| | |
|----|-------------------------------------|
| 概要 | イノベーション・プロジェクトに取り組む企業の社内能力を開発・強化する。 |
|----|-------------------------------------|

| | |
|----------|---|
| 目標 | 然るべき社内統率能力を備える必要のある企業においてイノベーション・プロジェクトの実現および成功を確保する。 |
| 確認されたニーズ | 中小企業のため以下の要素を確保すること。 地域圏ネットワークの創設と活性化により、社内で「イノベーション」プロジェクトを管理するリーダーを育成する（既存能力の活用）。 イノベーションに基づく新規プロジェクトの評価・着手に必要な新しい能力を調達する。 |
| 内容 | 対象企業内でのイノベーションに関するリソースパーソンを同定し、当該企業向けに啓蒙・訓練活動やネットワーク構築を行い、プロジェクトの成功可能性を高める。 同時に、イノベーション「開発フレーム」プログラムの設置（イノベーション・プロジェクト管理経験評価制度の採用）を通じて新しい人材の調達を促進する。 情報管理（監視、経済情報の収集・分析）、知的所有権、イノベーション・マーケティング、国際プロジェクト管理など、イノベーション・プロジェクト管理の領域における個別的・横断的・戦略的能力に関して、中小企業に適合した研修を用意する。当該研修は ERIE の地域圏施設を活用して、または地域の優位性拠点内で実施する。 |
| 受益者 | 中小企業 |
| 実行パートナー | イノベーションに関係する公的機関、高等教育機関、国立工業所有権院（INPI）、地域圏商工会議所 / 地域圏戦略・テクノロジー情報機構（CRCI/ARIST）、コンサルタント事務所など |
| 成果指標 | イノベーション「開発フレーム」の年間創出数 |
| インパクト指標 | 中小企業で同定された対象者の増加、情報ネットワークの基礎、研修、地域圏政策の仲介 |

(12) アクション 12 イノベーション開発契約：プロジェクト資金調達

| | |
|----------|---|
| 概要 | 企業のイノベーション・プロジェクト資金調達能力を強化する。 |
| 目標 | イノベーション・プロジェクトを展開したいと考える中小企業に対し、着手/実現可能性調査段階（補助金）や産業化段階（融資）において資金調達能力を提供する。 ポテンシャルの高い中小企業の成長を支援する。 |
| 確認されたニーズ | テクノロジー開発に伴う資金調達リスクを削減すること。 調査、人材採用、テクノロジー開発、投資等の領域においてイノベーション・プロジェクトを支援すること。 |
| 内容 | OSEO の地域圏イノベーション基金および地域圏保証基金や、BCI の支援手段を補完するため、以下の 2 つの形で企業に対して直接的な資金援助を行う。 スタートアップ時の補助金 産業化段階の融資 コンサルティングや能力強化など、上流の発掘・評価制度の対象となった案件が優先される。 |
| 受益者 | 中小企業 |
| 実行パートナー | OSEO、BCI など |
| 成果指標 | 年 20 件の「イノベーション」開発契約の締結 |
| インパクト指標 | イノベーションに基づく売上高の伸び、雇用創出 |

5. イノベーション創出のための州議会の取組

(1) 地域圏テクノポリスの設立

スタートアップ企業の支援体制

ブルゴーニュ州では、地域圏テクノポリスのための会館を設立している⁽⁹⁾。この会館の周りには大学のキャンパスがあり、研究上の連携を取っている。テクノポリスとは、イノベーションに基づく開発政策をサポートするものである。その目的は、イノベーション活動の創出、人材の開発・ネットワーク化および地域の活性化を図り、新興企業やイノベーション・プロジェクトを誘致することで、イノベーション・プロジェクトの育成と具体化を促進することである。

あるプロジェクトの元に集まって、企業が創られる。設立されたばかりの企業をスタートアップと呼んでいる。その企業は最初はインキュベーターに入る。インキュベーターというのは、企業を孵化させる、卵を孵化させる場所である。起業してしばらく経つと、卵が孵化して、次に苗になる。ペピニエール(pépinière)と呼ばれる別の建物に入れられる。ペピニエールとは、元来苗を育てるところ、という意味である。スタートアップ企業がインキュベーターに滞在するのはだいたい18ヶ月であるという。

ペピニエールでは、企業の社長を非常に様々な形でケアをしていく。たとえば、財源を見つけるために投資家に紹介したり、必要であれば法的なアドバイスや財政的なアドバイスなどを行ったりする。そしてその企業が大きなツールが必要だと言えば、周りの大学で使えるように支援したりする。

スタートアップ企業への財政支援

財政支援は色々レベルで行われている。最初に企業が出来たばかりで、インキュベーターに入った際に、スタートアップ企業各社について4万ユーロの直接投資をする。

スタートアップの若い企業家というのは往々にして研究者であることが多いので、財政支援だけでは不十分なことが多い。その研究者であり、若いスタートアップの社長である人材について、財政支援するだけではなくて、その後もずっと色々な形でケアしていくことが非常に重要になってくるという。

企業が育ち、ペピニエールに入るようになった場合、そこでも様々なケアが行われる。直接的な財政支援も多少あるが、この段階では、投資家への紹介といった、投資を募るための支援を行う。具体的な研究プランが上がってくれば、研究に対して直接財政支援も行う。この財政支援は、州議会とともに、BPI フランスも行う。

⁽⁹⁾ 州議会提供の資料"Stratégie régionale d'innovation de Bourgogne"によれば、地域圏テクノポリスの役割は以下のようである。

- イノベーションの担い手間の情報の共有を促進・強化する（知識ベース、イノベーション企業とそのプロジェクトのモニタリングなど）。
- イノベーションの担い手と緊密に連携した上で、戦略の実施に向けたアクションプランを策定し、その進捗をモニタリングする。
- イノベーションの担い手の能力強化に向けた情報提供・訓練活動を実施する。
- イノベーション支援のための公的制度の判明性と効率性や、ネットワーク全体のパフォーマンスを確保するとともに、改善案を提示する。
- 戦略の実施インパクトに関するモニタリングを行う。
- CRSI の事務局を設置し、必要な調査や評価の実施を統率する。

直接的な財政支援は、先に前金という形で一部支払う。イノベーションを起こすためには資金が必要であるからである。これには、実際の支出を証明する請求書・領収書を提出する義務がある。それと同時に、実際の活動について、アクティビティ・レポートを提出させる。そして残りの財政支援の資金を出す。

(2) イノベーション創出に対する直接投資

州議会では、イノベーションにつながるようなもの、そして、企業がイノベティブなサービスまたは商品を最終的に販売できるようになるようなものに対して財政支援をしている。具体的な商品を開発し、それは商品化されるようなプロジェクトに対しては、州は直接的な財政投資を行っている。その対象は、中小企業のみであり、プロジェクトの自身が明確に定義されているようなものである。

(3) 産業クラスター支援

産業クラスターに対する州議会の支援は、クラスター形成の支援と、形成されたクラスターのケアという2つの側面を持つ。

州議会では、クラスターの運営費について財政支援を行っている。これは最大 50 %までで、残りの 50 %は民間企業から資金を調達しなければならない。競争力拠点の戦略的目標について、国と州と競争力拠点の間で合意が形成されれば、その運営費に財源をつける。それと同時に、競争力拠点に対しては、民間資金を多く獲得するよう提言している。最終的には競争力拠点が公的財源なしで自立できるようになることを目標としている。

6. 競争力拠点との関わり

(1) 州議会と国による毎月のフォロー

国の政策として行われている競争力拠点政策であるが、競争力拠点のフォローや具体的支援というものは、実際には州議会が行っている。それらの活動は、国から州に委譲されている。

州議会は、毎年 1 回、NPO である競争力拠点の理事会と総会に出席している。それとは別に、毎月競争力拠点の人と会い、様々なアクションをフォローしている。特に、州議会のイノベーション部では、競争力拠点の企業、とりわけ中小企業が何をやっているかということについて注視している。

競争力拠点に対するフォローは、毎月国と州議会が一緒にやっている。国から 2 人、州議会から 1 人が担当している。このフォローは、競争力拠点の運営に関わるもので、毎月 1 回 2 時間を掛けているという。それとは別に、日常的に競争力拠点とコンタクトをとり、様々なアクションのフォローをしている。前述のように、プロジェクトに対しては前金という形で資金を提供し、その後フォローしながら残りの資金を支払うという形になる。

(2) 推進委員会による進捗状況のチェック

競争力拠点の活動の進捗状況や財源の使途に関するチェックは、運営に関する推進委員会 (comité de pilotage) が行っている。これは、コンソーシアムのメンバーと出資している主体からメンバーが選ばれる。国と州議会、BPI フランスは出資者であるため、この委

員会のメンバーに含まれている。このチェックは、6ヶ月ごとないしは1年ごとに行われる。プロジェクトの契約の際に、推進委員会を1年に最低でも1回は開催するということが義務付けられている。

なお、運営に関する推進委員会の他に、技術に関する推進委員会というものもある。これには州議会はタッチしておらず、コンソーシアムのメンバーになっている企業やラボの人たちが委員となっている。そこでは、企業とラボで形成されたコンソーシアムにおいて、知的所有権が契約上どういう扱いになるのか、権利の按分はどのようになるのかということを決定している。

(3) 競争力拠点による経済効果の測定

州議会からみる経済効果のポイントは、中小企業がメリットを受けているか、地域経済にとって効果があるのか、という点である。

代表的な指標は、研究開発の成果による収益（売上）増である。また、雇用の創出も見る。

測定が難しいが、重要であると考えられている指標として、ネットワークの拡がり、というものがある。これは、国内外において、どういうラボが、どういう能力を持っていて、どういうラボと将来的に関係を結んでネットワークを構築できるか、ということである。これには、遠方の企業をブルゴーニュに誘致するといったような活動も含まれている。

間接的な指標としては、競争力拠点の会員企業数というものもある。これは、当初からいる会員が継続して参加しているか、新規に会員となる企業数が増えているかどうか、という視点である。

企業が会員を続けているということは、その企業が競争力拠点からメリットを享受していると感じているということであり、競争力拠点が順調に機能していることを表している。また、そのように競争力拠点が順調に機能していれば、新規にメンバーになるメリットもあるということで、会員数も増えていく。会員企業数が増加するということは、会費収入や業務受託収入が増加し、運営費に対する公的資金の割合が低下していくということにつながる。これは、国や州議会の目標である競争力拠点の自立的運営に近付いていくということである。これも1つの間接的な経済効果であると考えられている。

第4章 競争力拠点 VITAGORA の取組

第1節 VITAGORA の概要

VITAGORA は、2005年に認定された71の競争力拠点の1つであり、ブルゴーニュ州とフランシュ＝コンテ州、イル＝ド＝フランス州にまたがる地域を対象とした競争力拠点である。かなり評価の高い競争力拠点であり、ハンガリー、ルーマニア、ブラジル、ロシア、韓国などのクラスター形成のモデルとなっている。

VITAGORA の目的は、プレイヤーが、イノベティブな製品の起ち上げに導くような研究開発に参加するために、特定の情報だけではなく国際的な機会にアクセスできるようにコミュニケーションすることができるようにすることである。食品や調理器具、消費者の健康を増進する栄養補助食品、消費者のウェルネスに貢献する味覚、栄養、健康の領域での新しいキーサービス、といった3つの市場に、VITAGORA のネットワークによって様々なメンバーを戦略として配置している。これらの市場に関するイノベーションの活動においてメンバーを支援するために、VITAGORA は「消費者のウェルネスに資する持続的食糧」という概念を基本にして、これらの戦略を展開している。

VITAGORA のHPによると、2013年5月現在で、124の企業、11の非営利団体、21の研究開発・訓練機関がメンバーとなっている。プロジェクト数は169件、そのうち46件が国際的ないしはヨーロッパ圏でのプロジェクトである。117百万ユーロを投資し、パートナー企業から870百万ユーロのリターンを得る見込みである。

VITAGORA は日本の産業クラスターとも連携を取っている。札幌バイオクラスター、ノーステック財団（NOASTEC）、九州バイオクラスターなどと、7年ほど前からパートナーシップを結んでいる。

第2節 VITAGORA の役割

1. マッチング

プロジェクトを起ち上げる際の、最初のミーティングで、VITAGORA は重要な役割を果たす。そのミーティングに誰を呼ぶのか、ということも VITAGORA が選定する。VITAGORA が成功した理由として、理事長は、アクターの特性をよく知っているということがあると考えている。各プロジェクトについて、どのようなアクターを呼べばいいのか、VITAGORA が熟知しているという点である。これが、「VITAGORA に持って行けば解決してくれる」という会員の認識につながる。これこそが、VITAGORA の付加価値であり、そこが企業等に魅力的であると映れば、会員も増えていくと考えている。

2. プロジェクトのフォロー

VITAGORA は、直接プロジェクトに資金を提供するということはない。VITAGORA の役割は、プロジェクトのアクターが、州議会などから資金を得られるように働きかけることである。

また、商品の市場化やプロモーションに関しては、VITAGORA は関与しない。あくまでそのような活動は、プロジェクトに参加している企業の責任で行うものであるというスタンスである。

VITAGORA は、プロジェクトの進捗管理も行っている。VITAGORA は、プロジェクトホルダーと呼ばれる企業と、定期的に頻繁に面談をもっている。公式的なチェックとしては、2年に1回フラッシュレポートをプロジェクトホルダーに提出させている。これは、年商、雇用、特許などの経済的付加価値に関する詳細なレポートである。このチェックを、VITAGORA で行う。

このように、VITAGORA は、アクター間のマッチングやプロジェクトの進捗管理に徹し、プロジェクトの遂行は、なるべく参加企業の自律性に任せているのである。

3. ラベル化

企業からプロジェクトの提案があると、VITAGORA はアクター、パートナーを集める。おおよそ3～4年の開発計画を立てるのだが、VITAGORA が付加価値の高い商品・サービスだと判断すれば、書類をラベル化委員会に提出する。ここで、ラベル化の認定が行われる。ラベルを受けたプロジェクトは、FUI の資金を受けることができるという大きなメリットがある。

ラベル化の基準は、次の通りである。

VITAGORA の発展戦略に合っているか？（単なる医薬品ではなく、消費者の健康のための商品を作っているか）

イノベティブか？

パートナーシップに強みがあるか？（バランスのとれたいいパートナーシップか）

価値をもたらすか？（雇用をもたらすか、収益が上がるか、地域経済にとって効果があるか）

競争力拠点として新たな科学的知識を増やすことができるか？

これらの基準に対して得点をつけ、その合計によって VITAGORA としてラベルを与えるかどうかの決定を下す。ラベルが認定されたプロジェクトについては、前述のフラッシュレポートによって進捗を管理する。

第3節 VITAGORA による商品開発の事例

1. 高齢者向けパンの開発

VITAGORA は、プリオッシュ製法の小さなパンを開発した。これは、高齢者にとって食べやすいこと、そして体によいこと、をコンセプトとして開発されたものである。サイズは食べやすいように小さくし、歯がなくても飲み込めるような食感にしてある。また、植物性のタンパク質やミネラル塩など、高齢者の筋肉を強くする栄養素が含まれており、補助栄養剤のような役割を



果たしている。これらは、臨床的に効果が証明されている。

この開発の構想は、2006 年末から始まった。もともと、この商品は、産業界からの 2 つの要望から始まっている。その要望とは、シニア向けの商品であること、肥満対策の商品であることである。

この要望を受けた VITAGORA は、2007 年に関連するアクターを集めた。それは、病院、大学、農産物加工業者などである。栄養素を保ちつつ麦を小麦粉にするという製粉技術が必要であり、それを果たすアクターも参加したという。

このプロジェクトは、省庁間戦略基金 (Fond Unique Interministériel: FUI) に提案され、承認を受けた。各パートナー間でコンソーシアムを形成した。このコンソーシアムでは、各パートナー間の役割分担や、知的所有権の配分についての合意が成された。ここでの VITAGORA の役割は、いわば触媒のようなものである。大企業、研究所、中小企業を引き合わせることは難しいという。組織の目的や利益が異なるからである。そこで VITAGORA は、中小企業に対し、大学などの研究機関と同じ土俵で話ができるように、弁護士などを呼んで知的財産についての説明を行ったりしたという。

形成されたコンソーシアムで研究開発を行い、2012 年末に製品化することができた。2013 年半ばより販売が始まっている。直接の生産拠点は、フランス国内に 1 ヶ所であるが、海外での生産のために小麦粉のミックスを販売している。販売ルートは、老人ホーム、病院、シニア向けの宅配サービスである。位置付けが「健康補助食品」ということであるので、薬局のネットワークを使った販売も考えている。大型スーパーでの販売も考えているという。この商品の開発により、地元の経済が活性化し、雇用を生んでいる。

2. カシスのつぼみのスパイス

次の事例は、カシスのつぼみを使ったスパイスである。このつぼみは、今まで香水に使われており、食品向けの材料ではなかったし、食品だという認識も持たれていなかった。

発端は、2007 年に、カシスの農家から VITAGORA に、「つぼみで食品を作りたい」という申し出があったことである。

農家としては、作付面積を増やす、(香水以外の) 販路を広げる、という目的があった。しかし、農家には研究開発能力もなければ、資金もない。そこで VITAGORA に話を持って行ったのである。



このプロジェクトの最初のミーティングでは、新しい農産物加工品を作りたい企業と、カシスの分子構造に熟知している民間の研究所が集まった。商品化において困難だった点は、つぼみの乾燥に関する技術的な問題と、規制の問題であった。技術的な問題は、専門家が集り、パウダー化の技術を開発することで克服できた。規制の問題は、味覚の専門家等とも協議し、関連機関に働きかけることで人の食品として認めてもらうことができた。

開発開始から 2 年半で商品化することができた。

第4節 VITAGORAの経済効果と今後の目標

1. 経済効果

VITAGORAが地域に与えた経済効果を測定する1つの指標として、雇用の創出がある。これには、プロジェクトによって創出された直接雇用と、プロジェクトに付随して創出された間接雇用がある。

直接雇用には、R&Dの雇用、生産の雇用、商品化の雇用などがある。

間接雇用の例としては、前述のパンのプロジェクトでいえば、パンのプロジェクトで雇用された人が当地に赴任し、その家族がパンの販売所で働くようになった、といったものである。このような間接雇用は、直接雇用よりも多いと見込まれている。ただし、このような間接雇用についてはVITAGORAとしては広報していないという。

これらの雇用形態とは別に、「3番目の雇用形態」というものがある。VITAGORAには、研究のためのエコシステムというのがある。ここに、VITAGORAに関心を持つ企業の研究機関が集まってくる。このような研究機関は、2010年から集まり始めた。

たとえば、調理器具メーカーであるSEBのR&Dやマーケティングのチームが90人エコシステムに移ってきた。乳製品会社のスノーブルのR&Dチームが40人移ってきた。また、ドイツの栄養補助食品会社であるメルク・グループが、細菌などの研究を行う世界的なプラットフォームをエコシステムに移してきた。これは、事務局を含め、200人が移ってきたという。このほかにも、様々なスタートアップ企業が創設され、雇用を生んでいる。前述の大企業3社のものと合わせて、2009年から4年ほどでのべ約500人の雇用が生まれているという。フランスは現在経済危機であり、雇用が減少している中での500人の雇用創出は、大きな経済効果だと考えられている。

2. 競争力拠点としての目標

前述のように、競争力拠点の1つの目標は、運営費について公的資金の割合を減少させ、民間資金の割合を増加させることである。これは、競争力拠点の提供するサービスに対して民間企業がメリットを感じ、会員企業が増えていくことで、会費収入や業務委託料収入が増加していく、ということである。

VITAGORAでは、2014年、年間予算のうち民間資金の比率は55%で、公的資金の比率は45%である。公的資金は、国（経済産業雇用省）、ブルゴーニュ州議会、フランシュ＝コンテ州議会からの資金である。イル＝ド＝フランス州は2013年からVITAGORAに参画しているのだが、州議会からは資金の提供を受けていない。VITAGORAとしては、民間資金の割合を上げていくことが目標の1つであるため、イル＝ド＝フランス州議会からは今後も資金提供を受けないつもりであるという。

VITAGORAは、毎年少なくとも会員数が10%ずつ伸びている。会員には、ベーシック会員とプロジェクト会員があるという。ベーシック会員は、プロジェクトに参加する資格はないが、VITAGORAが提供するサービスは受けられる、という会員である。年間一律税抜きで600ユーロの会費を支払う。一方、プロジェクト会員は、プロジェクトにも参加できる資格がある会員である。これは、最低850ユーロ、最高11,000ユーロを、年商に

応じて会費として支払う。会員の 1/2 はプロジェクト会員である。目標は、2016 年までに中小企業の会員の 2/3 がプロジェクト会員になるということである。

3. 自己評価

VITAGORA では、2014 年末から 2015 年の第 1 四半期にかけて自己評価を行う予定である。

2016 年から 2017 年にかけて国の評価がある予定なので、それに先駆けてヨーロッパの専門キャビネットに要請をして評価してもらおう予定である。自己評価は以前から行っているが、外部の専門機関に頼るのは初めてであるという。

第5章 総括～産業クラスター政策における日仏比較と今後の課題

第1節 産業クラスター政策の概要と日仏比較

1. フランスにおける産業クラスター政策の概要

以上、関係各所でのインタビューをもとに、フランスの産業クラスター政策について紹介した。フランスにおける産業クラスター政策の歩みを概していうと、当初は認定＝ラベル化と公的資金による土台作り、プロセスにおける厳しい進捗と効果性の監視、そして自立に向けてのフォロー、といったことが、中長期的な視点から行われている。

フランスにおける産業クラスター政策の特色は、国が競争力拠点として 71 のクラスターを認定（ラベル化）している点である。様々なプロジェクトは、この競争力拠点からマッチングなどの支援を受け、商品化していく。競争力拠点そのものも国からラベルを受けているのだが、競争力拠点は個々のプロジェクトに対してラベルを貼るという業務を国から委託されている。ラベル化は、公的資金を得るための認定である。

フランスでは、競争力拠点を始めとするイノベーション創出のための事業に対して、国（中央省庁）と、その出先機関である地域圏庁、そして州議会が協力しながらそれぞれの役割を果たしている。国家的戦略に加え、地域の戦略を明確に定め、その達成のためのアクションプランを策定している。イノベーションを生み出すための様々な方策が州レベルで取り組まれている。

2. 競争力拠点の目標と効果測定

競争力拠点の経済効果については、国家レベルでは直接測定することは難しいと感じるものもあるようであるが、州レベルでは、雇用の増加、運営費における民間資金比率の増加などはある程度測定しようとしている。

特に、民間資金の比率の増加は、競争力拠点の大きな目標の1つとなっている。競争力拠点多くのプロジェクトを商品化・産業化し、企業に対してメリットを与えることができれば、会員企業も増え、会費収入と業務委託料収入が増加する。最終的には、運営に関して公的資金に頼らず自立できることを目指しているのである。

この点が、わが国の食料産業クラスター協議会の現状と大きく異なる点である。たとえば、おおいた食料産業クラスター協議会では、国からの運営費の補助金が打ち切れ、それまで無料だった会費を有料にしたところ、会員の脱会が続いたという（高橋，2013b）。

経済産業雇用省提供の事後評価報告書"Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité"によれば、産業クラスター政策の評価のポイントとして、次のような点を挙げている。

プロジェクトが技術革新を生み出しているか（特許の登録，学術誌への論文掲載数等）

拠点に加入している企業への直接的インパクト（企業における雇用の増加，輸出額の増加等）

マクロ経済的なインパクト（企業や研究施設の誘致，人的資源の育成等）

評価としては、次のような点が挙げられている。

拠点育成政策は概ね当初の目的を達成している。

競争力拠点の活動は新製品の市場化よりも、研究開発プロジェクトの支援に向けられている。

イノベーションに対する支援および経済開発に大きな貢献をしている。

フランスの会計検査院は、拠点政策の事後評価指標について、適切な指標やダッシュボード（tableaux de bord）を設定すべきであるとしている。たとえば、競争力拠点に参加していない企業と参加している企業の間で、売上高や研究開発費、雇用などの増加の差等が挙げられている。また、税額控除制度をどれくらいの企業が活用しているのか、ということも、評価指標の1つとして例示されている。これらの指標を測定することで、有効性の観点から競争力拠点政策の効果がある程度測定されるものと考えられる。

3. 実施体制における日仏比較

(1) 省庁横断的な実施体制

フランスの競争力拠点政策の大きな特徴は、当初から国が一丸となって行っている政策であるという点にある。すなわち、各省庁が横断的に行っている政策であるという点である。そのため、競争力拠点には、様々な分野のものが含まれている。これがわが国の産業クラスター政策と大きく異なる点である。

前述のように、わが国では、経済産業省、文部科学省、農林水産省がそれぞれ独自に産業クラスター政策を展開してきた⁽¹⁰⁾。経済産業省は産業化・ビジネス化に重点をおいた「産業クラスター計画」、文部科学省はどちらかというと R&D の方に重点をおいた「知的クラスター創生事業」、農林水産省は食品産業の活性化を狙った「食料産業クラスター政策」を展開した。2009 年より経済産業省と文部科学省は政策の連携を行い、産官学連携拠点を選定し、両省の施策と地方自治体等の各種の施策を有機的に組み合わせて、持続的・発展的にイノベーションを創出するイノベーション・エコシステムの構築を図っている⁽¹¹⁾。

(2) パフォーマンス契約という明確な目標

競争力拠点は、認定された時点でパフォーマンス契約を国と結ぶ。このパフォーマンス契約にしたがって、定期的に認定の見直しが行われる点も、この政策の特徴である。VITAGORA のように、競争力拠点自らが、国からの評価の前に自己評価を行う場合もある。このように、競争力拠点政策では、出資する側と出資された側が、公的資金の使途と事業の進捗状況、効果について、明文化された「契約」にしたがって定期的に評価が行われているのである。

パフォーマンス契約には、ストラテジック・ロードマップが含まれている。これは、バ

⁽¹⁰⁾ わが国の産業クラスターと連携を取っている VITAGORA の理事長は、各クラスターが省庁の縦割りに従っていることに、当初は困惑したという。

⁽¹¹⁾ このような連携が図られる一方、農林水産省は、前述のように食料産業クラスター政策を取りやめ、農商工連携・6次産業化にシフトするという独自の道を歩んでいる。

ランス・スコアカード(BSC)における戦略マップに該当するものであると考えられる。行き当たりばったりでプロジェクトを動かしていくのではなく、パフォーマンス契約を達成するための1つのロジックを示しているロードマップを明示しているのである。

(3) 事業のチェックとフォローの体制

競争力拠点の活動と資金の利用状況についてのチェックやフォローは、定期的に国、地方自治体(州議会)等からなる推進委員会によって行われている。一方、わが国で展開された食料産業クラスター政策では、このチェックやフォローはあまり行われていなかった。農林水産省から各都道府県の食料産業クラスター協議会へ補助金が交付され、協議会が事業者と連携して事業を実施していた。そのため、実際には事業が計画書どおりに進んでいないのに、農林水産省は、事業(者)の進捗状況について直接把握できていないという状況に陥っていた。

このような状況は、食料産業クラスター政策に続いて打ち出された6次産業化政策では多少の改善が見られる。たとえば、鳥取県では、事業計画の審査や計画策定から実施において、農林水産省の出先機関である中国四国農政局 鳥取地域センターや、6次産業化のサポート機関である鳥取県産業振興機構⁽¹²⁾などが様々な助言・フォローを行いながら、事業者の発掘と育成に取り組んでいる。また、比較的成功を収めている事業者は、国の補助金と鳥取県独自の補助金を用途に応じて上手く使い分けることで、経営を安定させている⁽¹³⁾。

このように、国の政策をより有効なものとするには、国の事業と地域の事業を組み合わせること、国の地域における出先機関や地方自治体が積極的に事業者のフォローを行うこと、競争力拠点やサポートセンターといった組織が自主的に事業のモニタリングやフォローを行っていくこと、といったことが必要であると考えられる。

第2節 フランス競争力拠点政策の今後の課題

前述の事後評価報告書では、競争力拠点政策について以下のような課題が指摘されている⁽¹⁴⁾。

拠点育成政策のマネジメントはよく行われているが、複雑すぎる。省庁間の調整方法を改善したり、運営管理における州の役割を強化すべきである。

共同研究開発プロジェクト型の競争力拠点においては、イノベーションの成果のフォローアップと支援よりも、研究開発プロジェクトの創出および構造化に重きが置かれている。市場化の直前のイノベーションの最終段階において、公的な財政措置

⁽¹²⁾ この組織は、一般的にはサポートセンターと呼ばれるものである。

⁽¹³⁾ 鳥取県における取組の詳細については、高橋(2014)を参照されたい。

⁽¹⁴⁾ ちなみに、わが国経済産業省の「産業クラスター計画第 1 期中期計画活動総括」(2011)では、次のような課題が指摘されている。

「産業クラスター計画では新事業・新産業の創出を目的として掲げているが、これまでネットワーク整備等のソフト支援に偏重しており、大規模研究開発プロジェクト等のハード支援との計画的な連動性が希薄だったことから十分な政策的インパクトを導き出せておらず、また、産業クラスターのアンカー的企業となるべき大企業の巻き込みが不十分であったことから、クラスターのブランド化や新製品・新事業の市場への誘導等の機能を欠く等の課題も存在している。」

が不十分である。

ラベルの認定、審査プロジェクトの選定手続きが複雑である。また、研究開発プロジェクトに対する財政措置の方法について検討の余地がある。現状では中小企業のプロジェクトは財政支援を受けることが困難である。

公的資金への依存度が高く、民間資金を増やしたり、自己資金で賄えるように、各競争力拠点の財政基盤を強化する必要がある。

民間資金の比率の増加という目標は、積極的な理由からだけでなく、消極的な理由からも達成しなければならない課題である。前述のように、現在のオランダ政権下では、競争力拠点に対する予算を大幅に削減しつつある。したがって、運営費における民間資金比率を上げることは、消極的な意味でも、競争力拠点に課せられた大きな課題である。

< 参考文献・資料・URL >

< 参考文献 >

経済産業省地域経済産業グループ(2011)「産業クラスター計画 第 期中期計画活動総括」。

高橋賢(2014)「鳥取県における6次産業化の取組」『横浜経営研究』35巻3号,27-40頁。

高橋賢(2013a)「食料産業クラスター政策の問題点」『横浜経営研究』34巻2・3号,35-47頁。

高橋賢(2013b)「大分県における食料産業クラスターの展開」『横浜国際社会科学研究所』17巻6号,1-11頁。

高橋賢(2012)「熊本県における食料産業クラスターの展開」『横浜経営研究』33巻1号,71-85頁。

二神恭一,高山貢,高橋賢編(2014)『地域再生のための経営と会計』中央経済社。

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(2011)「平成 22 年度 地域経済産業活性化対策調査 - クラスター連携の促進に関する調査研究」

< フランス経済産業雇用省提供資料 >

Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité, Synthèse, 2012.

< フランス農業食品加工林業省提供資料 >

Statistique Agricole, 2013.

< ブルゴーニュ州議会提供資料 >

Plan d'actions régional pour l'innovation, 2009.

Stratégie régionale d'innovation de Bourgogne, 2010.

< URL >

外務省 HP (<http://www.mofa.go.jp/>) (2015年1月27日閲覧)

経済産業省 HP (<http://www.meti.go.jp/>) (2015年2月9日閲覧)

農林水産省 HP (<http://www.maff.go.jp/>) (2015年2月9日閲覧)

ブルゴーニュ州 HP (<http://www.region-bourgogne.fr/>) (2015年1月27日閲覧)

文部科学省 HP (<http://www.mext.go.jp/>) (2015年2月9日閲覧)

VITAGORA HP (<http://www.vitadora.com/>) (2015年1月27日閲覧)

< 付録 調査日程 >

平成 26 年

10 月 20 日 (月)

フランス農業食品加工林業省(Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt)

フランスにおける農業クラスター政策全般について

Ms. Elisabeth Pagnac

Mr. Marc Letrilliart

10 月 21 日 (火)

フランス経済産業雇用省 (Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique)

フランスにおける産業クラスター政策全般について

Ms. Constance Arnaud

Mr. Ahmed Guenaoui

10 月 22 日 (水)

ブルゴーニュ地域圏庁 (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de Bourgogne: DIRECCTE de Bourgogne)

ブルゴーニュ地域圏における産業クラスター政策の取組状況について

Mr. Cyril Charbonnier

Mr. Francois Roche-Bruyn

ブルゴーニュおよびフランシュ = コンテ州地方会計検査院 (Chambre régionale des comptes de Bourgogne, Franche-Comté: CRC Bourgogne, Franche-Comté)

ブルゴーニュおよびフランシュ = コンテ州地方会計検査院における産業クラスター政策に対する検査について

Mr. Roberto Schmidt

10 月 23 日 (木)

フランス農業クラスター (Maison des industries alimentaires de Bourgogne: VITAGORA)

フランス農業クラスターにおける活動状況について

Mr. Christophe Breuillet

10 月 24 日 (金)

ブルゴーニュ地域圏議会 (Conseil régional de Bourgogne) 農業農村開発総局 (Direction de l'agriculture et du développement rural)

ブルゴーニュ地域圏における産業クラスター政策の取組状況について

Ms. Anne-Marie Clement

Ms. Dominique Pinard-Duchamp